

Aufgabenverantwortung im Dienstleistungssektor

von Diplom-Psychologin
Sabine Kullak
aus Berlin

von der Fakultät V - Verkehrs- und Maschinensysteme
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Philosophie
- Dr. phil -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuß:

Vorsitzender:	Prof. Dr. Arnold Upmeyer
Gutachter:	Prof. Dr. Dr. h. c. Bernhard Wilpert
Gutachter:	Prof. Dr. Ernst-H. Hoff

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 03. März 2004

Berlin 2004
D 83

Danksagung

Zum Entstehen und Gelingen dieser Arbeit haben viele Personen beigetragen. In erster Linie gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Dr. h. c. Wilpert als Betreuer und Erstgutachter der Arbeit für sein Engagement und seine kreative Unterstützung bei der Entwicklung des theoretischen Modells und des Forschungsdesigns. Als Doktorvater im echten Sinn des Wortes hat er mich durch kritische Phasen bei der Erstellung dieser Arbeit begleitet. Spezieller Dank gilt ferner Herrn Professor Dr. Hoff für seine Bereitschaft, die Zweitbegutachtung dieser Arbeit zu übernehmen, und Herrn Professor Dr. Upmeyer als Vorsitzendem des Promotionsausschusses.

Ohne das Vertrauen und das Engagement meiner Interviewpartner und ohne die Beteiligung der Dienstleister an der Fragebogenerhebung wäre die Studie nicht möglich gewesen. Das große Interesse der Beteiligten an der Fragestellung hat mich in meiner Themenwahl bestärkt. Ihnen, die anonym bleiben sollen, bin ich sehr zu Dank verpflichtet, ebenso allen Vertretern des Unternehmens, die die Datenerhebung ermöglicht haben.

Initiiert wurde die Arbeit durch einen beruflichen Wechsel aus einem produzierenden Unternehmen in den Dienstleistungssektor. Meine Vorgesetzten haben meine Arbeit von Anfang an gefördert und durch eine Phase der Freistellung entscheidend zur abschließenden Manuskripterstellung beigetragen. Hierfür sei ihnen herzlich gedankt.

Meiner Diplomarbeit verdanke ich Bekanntschaft mit Hans Maimer. Auch für die vorliegende Arbeit sorgte er in seiner selbstverständlichen Art für Hilfestellung bei der Datenauswertung und die nötige kritische Distanz. Franziska Gerke-Holzhäuer fuhr mit dem umfangreichen Manuskript quer durch die Bundesrepublik, um es durchzusehen, sobald ihre Tätigkeit als freie Trainerin es erlaubte. Kontinuierliches Interesse am Fortgang der Arbeit zeigten Katja Brede und Ute Dümpelfeld, Luisa Callejón, Jan Wortmann und Hartmut Zahl. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön.

Besonderer Dank gebührt Frank Kullak. Mit unendlicher Geduld ertrug er die Einschränkungen, die die Erstellung dieser Arbeit für ihn bedeutete. Im Verlauf der Manuskripterstellung war er ein treuer Leser und wichtiger Diskussionspartner. Seine bedingungslose Unterstützung werde ich nicht vergessen.

Berlin, im April 2004

Sabine Kullak

Abstract

In der Dissertation wird das Konstrukt der Aufgabenverantwortung empirisch untersucht. Anhand des rollentheoretischen Ansatzes von Katz & Kahn (1978) werden Entstehung und Übernahme von Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln spezifiziert. In einer ersten empirischen Erhebung wurde in Interviews mit Führungskräften (n = 12) einer Dienstleistungsorganisation exploriert, welche Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln von Mitarbeitern bestehen. Ferner wurden personelle und organisationale Kontextfaktoren der Verhaltenserwartungen spezifiziert. Ausgehend von diesen Ergebnissen und der theoretischen Analyse wurde ein heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme im Dienstleistungssektor entwickelt und mit Hilfe einer Fragebogenerhebung an Dienstleistern desselben Unternehmens (n = 107) überprüft.

Die Studie weist nach, daß verantwortungsvolles Handeln nicht per se, sondern vor dem Hintergrund antizipierter Handlungsfolgen bestimmt wird. Es wurden Zusammenhänge zwischen der Übernahme von Verantwortung und ausgewählten Kontextfaktoren nachgewiesen. Implikationen für die betriebliche Praxis haben insbesondere die in der Studie identifizierten personellen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme von Führungskräften und Mitarbeitern sowie Hinweise auf Interventionsmöglichkeiten auf organisationaler Ebene.

Inhalt

I Einführung in das Thema

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielstellung der vorliegenden Arbeit	3
1.3	Untersuchungsrahmen	4
1.4	Theoretischer Bezugsrahmen	5
1.5	Gang der Untersuchung	6
2	Verantwortung	8
2.1	Alltagsverständnis	9
2.2	Begriffsbestimmung von Verantwortung	11
2.3	Konzeptionen von Verantwortung	14
2.3.1	Verantwortung als Persönlichkeitsmerkmal	15
2.3.2	Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt	18
2.3.3	Verantwortung als Relationenkonzept	21
2.4	Strukturelemente von Verantwortung	23
2.5	Verantwortung als soziales Konstrukt	27
2.5.1	Verantwortung als moralisches Konstrukt	27
2.5.2	Verantwortung als soziale Norm	30
2.6	Verantwortung in Organisationen	33
2.6.1	Ebenen von Verantwortung	34
2.6.2	Funktion von Verantwortung in Organisationen	36
2.6.3	Konzeptionen von Verantwortung in Organisationen	38
2.7	Voraussetzungen und Korrelate der Verantwortungsübernahme in Organisationen	41
2.7.1	Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung im Beruf	41
2.7.2	Personelle Korrelate von Verantwortung	44
2.7.3	Korrelate der Arbeitsumwelt von Verantwortung	51
2.8	Schlußfolgerungen für diese Arbeit	56
3	Dienstleistung	57
3.1	Dienstleistung: Wirtschaftliche Bedeutung, Entwicklung und Charakteri- stika der Beschäftigung	57
3.1.1	Abgrenzung des Dienstleistungssektors	58
3.1.2	Beschäftigungsentwicklung und -potentiale	59
3.1.3	Charakteristika der Beschäftigung im IT-Dienstleistungssektor	62
3.2	Dienstleistung: Begriffbestimmung und Klassifikation	63
3.2.1	Bestimmung des Begriffs der Dienstleistung	63
3.2.2	Merkmale von Dienstleistungen	65
3.2.3	Exkurs: Qualität von Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit	71
3.2.4	Klassifikationen von Dienstleistungen	74
3.3	Zusammenfassung und Ableitungen für diese Arbeit	77
3.4	Das Dienstleistungssystem	78
3.4.1	Elemente und Struktur des Dienstleistungssystems	79
3.4.2	Regulation der Beziehungen im Dienstleistungssystem	83
3.4.3	Ausgewählte Anforderungen an Dienstleister	85
3.4.4	Führung von Dienstleistern	89

II	Fragestellung und Vorgehensweise bei der Studie	
4	Fragestellung und Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie	94
5	Theoretische Grundlage der Studie: Rollentheorie	97
5.1	Konzepte und Annahmen rollentheoretischer Ansätze	97
5.2	Rollen in Organisationen	100
5.3	Die Rollentheorie von Katz & Kahn	103
5.3.1	Rollensenden und Rollenübernahme	104
5.3.2	Rollenambiguität	107
5.3.3	Rollenkonflikte	108
5.3.4	Das Konzept der Grenzrolle	109
5.4	Rollen in Dienstleistungsbeziehungen	111
5.4.1	Rollendistanz von Dienstleistern	111
5.4.2	Repräsentationsfunktion von Dienstleistern	112
5.4.3	Rollenambiguität von Dienstleistern	112
5.4.4	Rollenkonflikte von Dienstleistern	114
5.4.5	Handlungstendenzen von Dienstleistern	116
5.5	Rollentheorie und Verantwortung	116
6	Konzeption der Studie	121
III	1. Empirische Untersuchung: Führungskräftebefragung	
7	Fragestellung der Führungskräftebefragung	125
8	Durchführung und Auswertung der Führungskräftebefragung	128
8.1	Methode der Führungskräftebefragung	128
8.1.1	Erhebungsmethode: Das Problemzentrierte Interview	128
8.1.2	Interviewleitfaden	131
8.1.3	Auswahl der befragten Führungskräfte	133
8.1.4	Darstellung des untersuchten Unternehmens	134
8.2	Untersuchungsdurchführung	135
8.2.1	Kontaktaufnahme	135
8.2.2	Angaben zu den befragten Führungskräften	135
8.2.3	Durchführung der Interviews	135
8.3	Datenauswertung	136
8.3.1	Transkription der Daten	136
8.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse	137
8.3.3	Auswertungskategorien	142
9	Ergebnisse der Führungskräftebefragung	149
9.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	149
9.1.1	Dienstleistung	150
9.1.2	Verantwortung	164
9.1.3	Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor	168
9.1.4	Ausblick	188
9.1.5	Empirische Kategorien	190

9.2	Auswertung der Interviewergebnisse und Überprüfung der Vorannahmen	193
9.2.1	Dienstleistung	193
9.2.2	Verantwortung	201
9.2.3	Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor	207
9.2.4	Selbstverständnis als Führungskraft und Menschenbild	219
9.3	Heuristisches Modell: Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor	221

IV 2. empirische Untersuchung: Befragung der Dienstleister

10	Fragestellung der Dienstleisterbefragung	230
11	Heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor	232
12	Konzeption und Durchführung der Dienstleisterbefragung	240
12.1	Erhebungsmethode	240
12.2	Erhebungsinstrument	241
12.2.1	Entwicklung des Erhebungsinstruments	241
12.2.2	Arbeitssituation der Befragten	243
12.2.3	Verantwortungsverständnis der Befragten	246
12.2.4	Selbsteinschätzung der Befragten	247
12.2.5	Führungssituation der Befragten	248
12.2.6	Wahrgenommene Handlungskonsequenzen	248
12.2.7	Empfangene Rolle	249
12.2.8	Handlungstendenzen	250
12.2.9	Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme	251
12.3	Auswahl der Stichprobe	252
12.4	Durchführung der Untersuchung	253
13	Ergebnisse der Dienstleisterbefragung	254
13.1	Güte der Messung	254
13.1.1	Objektivität	254
13.1.2	Reliabilität	255
13.1.3	Validität	256
13.2	Analysemethoden und Aufbereitung der Daten	256
13.2.1	Überprüfung von Zusammenhängen	256
13.2.2	Überprüfung von Unterschieden	257
13.2.3	Variablen- und Indexbildung	258
13.3	Beschreibung der Stichprobe	258
13.3.1	Personenbezogene Daten	259
13.3.2	Bereichszugehörigkeit und Tätigkeit der Befragten	260
13.3.3	Ausbildungsabschluß und Beschäftigungsdauer	263
13.4	Ergebnisdarstellung: Dimensionalität der Konstrukte und Indexbildung ..	266
13.4.1	Arbeitssituation der Befragten	266
13.4.2	Verantwortungsverständnis der Befragten	274
13.4.3	Führungssituation der Befragten	277
13.4.4	Wahrgenommene Handlungskonsequenzen	278

13.4.5	Empfangene Rolle	281
13.4.6	Handlungstendenzen der Befragten	286
13.4.7	Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme	288
13.5	Gruppenspezifische Ergebnisdarstellung	292
13.5.1	Arbeitssituation der Befragten	292
13.5.2	Verantwortungsverständnis der Befragten	301
13.5.3	Selbsteinschätzung der Befragten	303
13.5.4	Führungssituation der Befragten	305
13.5.5	Wahrgenommene Handlungskonsequenzen	307
13.5.6	Empfangene Rolle	309
13.5.7	Handlungstendenzen	311
13.5.8	Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme	313
13.6	Überprüfung des heuristischen Modells der Verantwortungsübernahme	315
13.6.1	Kontextfaktoren der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen	316
13.6.2	Kontextfaktoren der empfangenen Rolle	321
13.6.3	Kontextfaktoren der Handlungstendenzen	330
13.6.4	Kontextfaktoren der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme	333
13.6.5	Prädiktoren der zentralen und resultierenden Variablen	339

V Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

14	Integration und Diskussion der Untersuchungsergebnisse	351
14.1	Zusammenfassung und Diskussion der Befunde zum heuristischen Modell der Verantwortungsübernahme	351
14.1.1	Befunde zur Arbeitssituation	352
14.1.2	Befunde zum Verantwortungsverständnis	357
14.1.3	Befunde zur Selbsteinschätzung der Befragten	360
14.1.4	Befunde zur Führungssituation	360
14.1.5	Befunde zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und ihrer Vorhersage	361
14.1.6	Befunde zur empfangenen Rolle und ihrer Vorhersage	362
14.1.7	Befunde zu den Handlungstendenzen und ihrer Vorhersage	367
14.1.8	Befunde zu erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme und ihrer Vorhersage	368
14.2	Gegenüberstellung von Teilergebnissen der Studien	371
14.3	Gesamtfazit	373
15	Ausblick	374
15.1	Schlußfolgerungen für die weitere Forschung	374
15.2	Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis	378

Abbildungsverzeichnis	391
------------------------------------	------------

Tabellenverzeichnis	392
----------------------------------	------------

Literaturverzeichnis	395
-----------------------------------	------------

Anhang	413
---------------------	------------

I Einführung in das Thema

1 Einleitung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Bedeutung von Verantwortung im Feld der IT-Dienstleistungen zu explorieren und Erkenntnisse über Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme zu gewinnen. Zu diesem Zweck sollen das Verständnis von Verantwortung im Feld und der Nutzen spezifiziert sowie Bestimmungsstücke der Verantwortungsübernahme und Interventionsmöglichkeiten zu ihrer Förderung identifiziert werden.

1.1 Problemstellung

Die Zunahme von Handlungsunsicherheit sowie die fortschreitende Flexibilisierung von Arbeitsaufgaben und –anforderungen sind die Begründung der Forderung nach mehr Verantwortungsübernahme in der Arbeit (Graumann, 1994; Kaufmann, 1992). Der Verlust an Handlungssicherheit wird darauf zurückgeführt, daß durch die Flexibilisierung von Organisationen, durch die Verflachung von Hierarchien und das Aufweichen starrer Regeln die Aufgaben der einzelnen Beschäftigten komplexer und Entscheidungsspielräume größer werden. Darüber hinaus besteht aufgrund der technologischen Entwicklung ein zunehmendes Gefährdungspotential für Mensch und Umwelt durch technische Anlagen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigen die Übertragung und Verknüpfung von Daten im Regelfall, aber auch im Fehlerfall mit nur schwer abschätzbaren Folgen. Nicht zuletzt führen die globale Vernetzung der Wirtschaft und der globale Wettbewerb dazu, daß unternehmerische Entscheidungen weitgehende wirtschaftliche Konsequenzen haben können – für die Unternehmen selbst, aber auch und vor allem für die in ihnen beschäftigten Menschen (Jonas, 1984; Kaufmann, 1992; Koch & Kaschube, 2000). Die Unüberschaubarkeit wirtschaftlicher Transaktionen fordert von betrieblichen Akteuren ein ausgeprägtes Bewußtsein für die möglichen Konsequenzen von Handlungen sowie eine Handlungsbereitschaft zur Vermeidung unerwünschter Folgen (Kaufmann, 1992).

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Verantwortung von Mitarbeitern in Organisationen im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben. Die Position eines Mitarbeiters und

die mit ihr verbundenen Aufgaben bilden das Bindeglied zwischen den Organisationszielen und dem individuellen Handeln. Durch die organisationale Arbeitsteilung werden Mitarbeitern Aufgaben zugewiesen, an deren Erfüllung die Organisation spezielle Erwartungen stellt. Die Komplexität der Aufgaben, die nicht immer gegebene Überschaubarkeit von Handlungsfolgen sowie die Möglichkeit unvorhersehbarer Ereignisse führen dazu, daß eindeutige Handlungsanweisungen von Organisationen nicht immer gegeben werden können. Daher hängt die erfolgreiche Ausführung von Arbeitstätigkeiten nicht allein von den explizit im Rahmen von Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen vermittelten Anforderungen an Mitarbeiter ab. Auch informelle Erwartungen des Managements oder der Kollegen sowie Handlungen aus eigenem Antrieb über zuvor festgelegte Anweisungen hinaus und selbständige Entscheidungen unter Unsicherheit sind wesentliche Bestandteile der individuellen Leistung. Gefragt sind in Organisationen daher Mitarbeiter, die innerhalb flexibler Organisationen unter unsicheren Rahmenbedingungen „verantwortungsvoll“ handeln, indem sie aus eigenem Antrieb und über formelle Pflichten hinaus aktiv werden (Frese, 1993, 1996; Koch & Kaschube, 2000).

Anhand dieser Ausführungen wird das Nutzenpotential deutlich, das dem Konstrukt der Verantwortung in Organisationen zugeschrieben wird. Es liegt in der Aktivierung einer außergewöhnlichen Handlungsbereitschaft für soziale Systeme oder Organisationen. Verantwortungsvolles Handeln wird insbesondere dort als nützlich angesehen, wo Aufgaben durch die Organisation aufgrund der Komplexität von Sachverhalten oder der Unvorhersehbarkeit von Ereignissen in nur sehr genereller Weise geregelt werden können (Kaufmann, 1992: 67). Mitarbeiter sollen bei der Ausführung oder Unterlassung von Handlungen keine negativen Folgen verursachen. Dabei reicht die Bandbreite der Erwartungen von der Unterlassung von Schädigungen bis hin zur aktiven Verantwortungsübernahme zur Vermeidung von Nachteilen oder im günstigsten Fall zur Optimierung des Arbeitsergebnisses.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß in der Literatur dem Konzept der Verantwortung positive Effekte für die Erfüllung von Organisationszielen zugeschrieben werden; die Nutzung des Konzepts in der betrieblichen Praxis wird jedoch durch einige Faktoren erschwert. In erster Linie hinderlich für die Nutzbarmachung des Verantwortungskonzepts ist die Tatsache, daß in der Literatur keine einheitliche Auffassung von Verantwortung besteht. Es gibt wenige Beiträge, die die Frage klären, welche Merkmale einer Aufgabe verantwortungsvolles Handeln von Mitarbeitern erfordern, und wenige übereinstimmende Aussagen darüber, welche Verhaltensweisen einen verantwortungsvollen Mit-

arbeiter auszeichnen. Auch kann die Frage, welche Handlungen und Handlungsergebnisse in einer Organisation als wünschenswert gelten, nicht pauschal beantwortet werden. Im Rahmen der organisationalen Arbeitsteilung werden Positionen Aufgabenstellungen zugewiesen, an deren Erfüllung unterschiedliche Erwartungen bestehen. Zum einen werden diese Erwartungen von den Aufgaben und Zielen einer Position bestimmt. Zum anderen sind die Akteure organisationaler Funktionsbereiche mit verschiedenen Interaktionspartnern konfrontiert, von denen unterschiedliche Erwartungen ausgehen können. Beides führt dazu, daß es „das“ verantwortungsvolle Handeln an sich nicht gibt und daß gegenüber verschiedenen Instanzen unterschiedliche Handlungsweisen verantwortet werden müssen.

Darüber hinaus wird Verantwortung teils in der Umwelt als Merkmal der Arbeitstätigkeit, teils in der Person als Disposition zur Verantwortungsübernahme verortet. Wesentliche Gemeinsamkeiten einer weiteren Gruppe von Verantwortungskonzeptionen bestehen in der Auffassung von Verantwortung als Ergebnis einer Zuschreibung (Graumann, 1994; Kaufmann, 1992). Verantwortung ist damit ein relationales Konstrukt, das auf Verhaltenserwartungen an den Inhaber einer gesellschaftlichen oder betrieblichen Position basiert.

Der Erkenntnisstand zur Verantwortungsthematik scheint nach Hoff (1998: 71) also hinter der Konjunktur „im Alltag und im Arbeitsleben lediglich ‚hinterherzuhinken‘“, so daß zur Nutzung des Verantwortungskonzepts im betrieblichen Kontext verschiedene Voraussetzungen zu schaffen sind. Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit liegt darin, zur Schaffung dieser Voraussetzungen einen Beitrag zu leisten.

1.2 Zielstellung der vorliegenden Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll das Verantwortungskonstrukt empirisch untersucht werden. Mit der Untersuchung wird das Ziel verfolgt, das Konstrukt für die betriebliche Praxis nutzbar zu machen.

Zunächst soll geklärt werden, ob auch Praktiker dem Thema Verantwortung einen hohen Stellenwert einräumen und ob sie Verantwortung einen Nutzen im Organisationskontext zuweisen. Aufgrund der Verschiedenheit der theoretischen Verantwortungskonzepte soll ferner die Konzeption von Verantwortung im Feld spezifiziert werden. Wo Verantwortung auf Zuschreibungen basiert und sich auf das in einer sozialen Gruppe oder Organisation jeweils Gesollte bezieht, bleibt das Konzept inhaltlich vage. Die Erwartungen an verantwortungs-

volles Handeln sollen daher inhaltlich spezifiziert werden, und Bestimmungsstücke dieser Erwartungen ermittelt werden.

Zur weiteren Anwendbarkeit des Verantwortungskonzepts soll ferner geklärt werden, welche Faktoren die Wahrnehmung der Erwartungen durch die Mitarbeiter beeinflussen und ob die wahrgenommenen Erwartungen eine handlungsleitende Funktion für das tatsächliche Handeln haben. Ferner sind Kenntnisse über Rahmenbedingungen verantwortungsvollen Handelns sowie von Interventionsmöglichkeiten zur Förderung verantwortungsvollen Handelns zu erlangen. Die Ergebnisse sollen in ein heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme integriert werden.

1.3 Untersuchungsrahmen

Ein Feld, in dem die genannten Themen untersucht werden, sollte die folgenden Merkmale aufweisen:

- (1) Unsichere bzw. wechselnde Rahmenbedingungen des Handelns und Entscheidens
- (2) Risikobehaftetheit der Handlungen und Entscheidungen
- (3) Aufgaben mit unvorhersehbaren Situationen, für die nicht sämtlich Handlungsanweisungen seitens der Organisation vorgegeben werden können
- (4) Unterschiedliche Funktionsbereiche mit unterschiedlichen Zielstellungen, Erfolgsfaktoren, Tätigkeitsinhalten sowie Verantwortungsinstanzen
- (5) Hoher wirtschaftlicher Stellenwert des Feldes zur Sicherstellung der Praxisrelevanz des Themas

Als Untersuchungsfeld wurde ein Unternehmen des IT-Sektors gewählt, das Leistungen für investive Zwecke anderer Unternehmen, sogenannte Business to Business Dienstleistungen anbietet. Charakteristisch für den Dienstleistungssektor ist die Erstellung immaterieller Leistungen, die unter anhaltender Integration „externer Faktoren“ – das heißt, der Kunden, ihrer Wünsche, Probleme oder Objekte – erbracht werden. Die Integration der Kunden bei der Leistungserstellung sowie die damit verbundene Kundennähe sind mit Schwierigkeiten der Standardisierbarkeit der Leistung und der Qualitätskontrolle der Leistung verbunden und führen dazu, daß der Verlauf und der Ausgang der Dienstleistung nicht immer vorhergesehen werden können. Diese Faktoren stellen spezielle Anforderungen an die handelnden Mitarbeiter und Führungskräfte in

Dienstleistungsorganisationen und sollten dazu führen, daß in diesem Leistungssektor verantwortungsvolles Handeln von Nutzen sein kann.

Das Feld der IT-Dienstleistungen wurde als Untersuchungsrahmen festgelegt, weil es Unsicherheitsparameter aufweist, unter denen verantwortungsvolles Handeln zur Realisierung von Organisationszielen einen Nutzen haben könnte. Unsicherheits- und Risikoparameter sind sowohl im Bereich der Informationstechnologie aufgrund der Schnelligkeit und Reichweite von Informationsverarbeitungsprozessen anzutreffen als auch in der Unternehmens- und Managementberatung, wenn weitgehende unternehmerische oder personelle Entscheidungen vorzubereiten und zu begleiten sind.

Das Feld der IT-Dienstleistungen wurde ferner gewählt, weil zum einen im Wirtschaftssektor der Dienstleistungen die größten Beschäftigungspotentiale der kommenden Jahre erwartet werden und zum anderen der informationsverarbeitende Bereich innerhalb des Dienstleistungssektors die Leitbranche der wirtschaftlichen Entwicklung darstellt (Dostal, 1997; Gürtler, 2001). Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren in dieser Branche haben damit einen hohen Anwendungsbezug und können von großem wirtschaftlichen Nutzen sein.

1.4 Theoretischer Bezugsrahmen

Verantwortung ist das Resultat von Erwartungszuschreibungen und basiert auf der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch den Adressaten – hier den Inhaber einer beruflichen Position. Die Zuschreibung von Verantwortung kann damit als Erwartung an den Positionsinhaber aufgefaßt werden, die Verantwortungsübernahme als Übernahme – und in einem weiteren Schritt Umsetzung – von Erwartungen. Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, wird verantwortungsvolles Handeln von betrieblichen Akteuren insbesondere in unspezifischen Situationen erwartet. Auch die Arbeitssituation von Dienstleistern zeichnet sich aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen sowie der Kundennähe bei der Leistungserstellung durch Momente der Unsicherheit und Unspezifität aus, wobei die Unsicherheit und Unspezifität aus den Merkmalen von Dienstleistungen und der Integration der Kunden bei der Leistungserstellung resultieren.

Die Zuschreibung von Erwartungen an die Inhaber gesellschaftlicher oder beruflicher Positionen ist Gegenstand der Rollentheorie. Für die Anwendung des Rollenkonzepts im betrieblichen Kontext stellt die Theorie von Katz & Kahn (1978) einen geeigneten Bezugsrahmen dar, da sie das Rollenkonzept in ein

systemisches Modell der Organisation einbettet und damit Kontextfaktoren der Entstehung und Übernahme von Rollenerwartungen berücksichtigt. Ferner kann mit Hilfe dieser Theorie die spezielle Situation von Organisationsmitgliedern im Kontakt zur Organisationsumwelt beschrieben und analysiert werden.

In der systemtheoretischen Betrachtung von Katz & Kahn (1978) werden Organisationen als offene Systeme von Rollen und Positionen aufgefaßt, deren Randelemente in Beziehung zu den Randelementen anderer offener Systeme stehen. Mitglieder von Organisationen, die an der Grenze der Organisation zur Umwelt arbeiten, stellen diese Randelemente dar. Diese „boundary role persons“ (Adams, 1976) sorgen für den Austausch der Organisation mit ihrer Umwelt. Auch Dienstleister im Kundenkontakt arbeiten an der Grenze der Organisation. Als sogenannte Grenzrolleninhaber sind sie speziellen Anforderungen ihrer eigenen Organisation und ihrer Kunden ausgesetzt, die Auswirkungen auf das Verhalten der Dienstleister haben sollten.

Der Ansatz von Katz & Kahn mit seinem Modell der Rollenepisode (vergleiche Abbildung 5.3 dieser Arbeit) ermöglicht die Spezifikation sowohl der Entstehung als auch der Übernahme von Verhaltenserwartungen anhand organisationaler, personeller sowie interpersoneller Kontextfaktoren. Auch die Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln an den Inhaber einer betrieblichen Position sowie die Übernahme von Verantwortung im Organisationskontext sollten sich folglich anhand dieses Modells analysieren lassen.

Das Modell liegt der vorliegenden Arbeit als analytisches Schema zugrunde. Die Vorgehensweise bei der Studie wird anhand dieses Schemas strukturiert.

1.5 Gang der Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit werden zur Einführung in das Thema (Teil I) nach der Einleitung zunächst die zentralen Begriffe Verantwortung (Kapitel 2) und Dienstleistung (Kapitel 3) bestimmt. Damit werden die dieser Arbeit zugrundegelegte Konzeption von Verantwortung sowie die untersuchte Klasse von Dienstleistungen, eingegrenzt. Anschließend werden die Fragestellung und die Vorgehensweise der Arbeit vorgestellt (Teil II). Basierend auf der Eingrenzung der Konstrukte Verantwortung und Dienstleistung wird das Erkenntnisinteresse der Studie formuliert (Kapitel 4) und anschließend das Rollenkonzept als theoretische Grundlage eingeführt und diskutiert (Kapitel 5). Wie die Zielsetzung der Studie mit Hilfe der Rollentheorie erreicht werden soll, wird in Kapitel 6 vorgestellt. Es wird eine zweistufige Vorgehensweise gewählt. Zunächst wird eine qualitative

Befragung bei Führungskräften einer ausgewählten Dienstleistungsorganisation durchgeführt, anhand der das Konzept von Verantwortung im Feld und die Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln von Dienstleistern exploriert werden. Ferner werden Kontextfaktoren der Entstehung der Verhaltenserwartungen spezifiziert. In einem zweiten Schritt wird eine Erhebung bei Dienstleistern mit quantitativen Methoden durchgeführt. Mit dieser Erhebung werden die Dimensionen der wahrgenommenen Verhaltenserwartungen und ihre Kontextfaktoren untersucht. Außerdem werden Zusammenhänge der empfungenen Verhaltenserwartungen mit Handlungstendenzen und den erwünschten Bedingungen von Verantwortungsübernahme ermittelt.

Teil III beschreibt die Führungskräftebefragung. Die Fragestellung wird konkretisiert und die Themenkomplexe und die theoretischen Vorannahmen dargestellt (Kapitel 7). Anschließend werden die gewählte Methode vorgestellt, das Untersuchungsfeld beschrieben sowie die Vorgehensweise bei der Erhebung und Auswertung der Daten dargelegt (Kapitel 8). Die anschließende Ergebnisdarstellung besteht aus einer zusammenfassenden Darstellung der Interviewergebnisse sowie in der Überprüfung der Vorannahmen und der Interpretation der Ergebnisse innerhalb des gewählten theoretischen Rahmens. Abschließend werden die Ergebnisse in ein heuristisches Modell der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor integriert (Kapitel 9).

Teil IV widmet sich der zweiten empirischen Untersuchung, der Befragung der Dienstleister. Zunächst wird in Kapitel 10 die Fragestellung formuliert. Ein wesentliches Ziel ist die Überprüfung eines heuristischen Modells der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor, das auf der theoretischen Analyse und den Ergebnissen aus der Führungskräftebefragung basiert (Kapitel 11). Das Erhebungsinstrument, die Stichprobenauswahl und die Vorgehensweise bei der Datenerhebung werden in Kapitel 12 vorgestellt. Die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 13 umfaßt die Güte der Messung, die eingesetzten Analyseverfahren und die Beschreibung der Stichprobe. Zudem werden die Variablen- und Indexbildung erläutert, die Ergebnisse gruppenspezifisch aufbereitet und das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme überprüft.

Die Diskussion der Ergebnisse und ein Ausblick sind Gegenstand von Teil V der Arbeit. Es werden die Untersuchungsergebnisse insgesamt integriert und diskutiert (Kapitel 14). Kapitel 15 schließlich gibt einen Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen und liefert Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis.

2 Verantwortung

Das Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, ein theoretisches Vorverständnis von Verantwortung und verantwortungsvollem Handeln für die Exploration des Themas im Feld zu entwickeln. Zu diesem Zweck werden unterschiedliche Zugänge zum Thema Verantwortung gewählt und vorgestellt.

Da Verantwortung nicht nur ein wissenschaftliches Konstrukt darstellt, sondern als Begriff auch im allgemeinen Sprachgebrauch weit verbreitet ist, wird zunächst das alltagssprachliche Verständnis von Verantwortung reflektiert (2.1). Danach wird unter 2.2 auf die Begriffsbestimmung von Verantwortung aus wissenschaftlicher Perspektive eingegangen. Da in den Sozialwissenschaften ein breites, heterogenes Verantwortungsverständnis vorliegt, werden unter 2.3 verschiedene Konzeptionen von Verantwortung vorgestellt: Verantwortung als Personenmerkmal, als Umweltmerkmal und Verantwortung als Relationenkonzept. Die Strukturelemente von Verantwortung als Relationenkonzept sind Gegenstand des Teilkapitels 2.4. Im Anschluß daran werden die Aspekte von Verantwortung als soziales Konstrukt: Verantwortung als moralisches Konstrukt bzw. Verantwortung als soziale Norm erörtert (2.5).

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird der Gegenstand auf Verantwortung in Organisationen eingegrenzt, indem Ebenen und Arten von Verantwortung in Organisationen, die Funktion von Verantwortung in Organisationen sowie verschiedene Konzeptionen von Verantwortung in Organisationen vorgestellt werden (2.6). Den Abschluß des Kapitels bildet die Darstellung von Voraussetzungen und Korrelaten der Verantwortungsübernahme in Organisationen sowie ausgewählte Befunde zur Entwicklung von Verantwortung (2.7) sowie Ableitungen, die aus der theoretischen Analyse für diese Arbeit getroffen werden können (2.8).

2.1 Alltagsverständnis

Übernimmt im alltäglichen Sprachgebrauch jemand die Verantwortung für eine Sache, kann damit gemeint sein, daß er sich zu einer Sache bekennt, die einen (un)erwünschten Ausgang genommen hat, oder daß er sich für eine noch zu erledigende Aufgabe einsetzen wird. Diese beiden Auffassungen von Verantwortung bezeichnet Jonas (1984: 172 ff) wie folgt:

Verantwortung als kausale Zurechnung begangener Taten

In diesem Verständnis umfaßt Verantwortung die Forderung, für Handlungen und die Folgen einzustehen, insbesondere dann, wenn ein unerwünschtes Ergebnis erzielt wurde. Individuen oder kollektive Akteure tragen „die Verantwortung“ für ein Ereignis, wenn ihnen Handlungen und deren Folgen zugeschrieben werden. Nicht selten werden sie dafür „zur Verantwortung gezogen“. In der Regel wird die Verantwortungsattribution in enger kausaler oder zeitlicher Beziehung zur Tat vorgenommen. Die Verursachungs- und im Schadensfalle juristische Haftungsproblematik wird häufig mit Schuldzuweisungen und moralischer Bewertung verknüpft. Aus der Haftungsgefahr sowie der ethisch-moralischen Bewertung resultiert die Forderung, Handlungen, die andere materiell, ideell, körperlich oder seelisch schädigen könnten, zu unterlassen.

Verantwortung für übernommene oder zugeschriebene Aufgaben und Pflichten

Dieses Verantwortungsverständnis bezeichnet nicht nur die Unterlassung von Schädigungen, sondern auch die aktive Übernahme von Verantwortung im Sinne der Wohlfahrt anderer. Es umfaßt die Forderung, übernommene Pflichten oder im Rahmen von Aufgaben notwendige Aktivitäten ordnungsgemäß auszuführen. Diese Auffassung von Verantwortung ist einerseits bezogen auf Positionen „mit Verantwortung“ sowie den damit verbundenen Pflichten. Sie ist daher mit den Begriffen der Macht und des Einflusses des Positionsinhabers verknüpft. Andererseits wird in diesem Verständnis die Achtung von Werten und Normen wie Gerechtigkeit, Risikoabschätzung oder Menschlichkeit als Orientierung für das Handeln vorausgesetzt (vergl. Döbert, 1995; Graumann, 1994; Jonas, 1984; Kaufmann, 1992).

Quellen der Verantwortungsverpflichtung sind die mit bestimmten beruflichen oder gesellschaftlichen Positionen verbundenen Rollenerwartungen, unabhängig ob der Adressat der Erwartung sich zu der Verpflichtung bekennen möchte oder nicht. Weitere Quellen sind die Verpflichtung eines Einzelnen durch die Abnahme von Versprechen oder Zusagen sowie die Selbstverpflichtung des Einzelnen. Darüber hinaus wird für bestimmte Sachverhalte eine universale sittliche Verantwortung postuliert, wie beispielsweise beim Umgang mit natürlichen Ressourcen. Die Verpflichtung gibt dem Verantwortungsbegriff die Konnotation der Belastung, was sich auch in Redewendungen wie „eine Verantwortung auf-laden“, „jemandem Verantwortung abnehmen“, „Verantwortung tragen“ aus-

drückt. Die Verpflichtung aufgrund einer Zuschreibung oder aufgrund eines übernommenen Auftrags impliziert eine Bindung des Verantwortungsträgers an die Umwelt; er ist für etwas jemandem gegenüber verantwortlich und im Zweifel rechenschaftspflichtig. Die Instanz der Verantwortung kann eine Institution, ein Kollektiv, eine Einzelperson oder das Selbst des Verantwortungsträgers (im Alltagsverständnis häufig: sein "Gewissen") sein (Graumann, 1994; Kaufmann, 1992).

Neben der zeitlichen Dimension (Zuschreibung von Verantwortung ex post versus ex ante) ist im Alltagsverständnis von Verantwortung eine inhaltliche Ebene auszumachen, die die folgenden Elemente umfaßt:

Eine Konnotation von Verantwortung umfaßt Begriffe wie *Macht, Wirksamkeit, Einfluß und Entscheidungsbefugnis und Freiheit zum Handeln*. Verantwortung wird als Verpflichtung verstanden, im Rahmen einer Arbeitsaufgabe oder einer Rolle das Notwendige zu tun, um Rolle oder Aufgabe gerecht zu werden oder zumindest Schaden abzuwenden. Dabei besteht die Vorstellung, daß bestimmte, „verantwortungsvolle“ Positionen mit Macht und damit der Möglichkeit verbunden sind, den Verlauf oder Ausgang einer Handlung beeinflussen zu können. Der Akteur verfügt im Idealfall sogar über einen Machtvorsprung seinen Interaktionspartnern gegenüber. Dabei wird unterstellt, daß er neben der Macht auch über die notwendigen Handlungskompetenzen verfügt, um die Macht ausüben zu können. Die *ethische Konnotation* von Verantwortung umfaßt die Verpflichtung gegenüber anderen, dem Gemeinwohl sowie der Orientierung des Handelns an allgemeinen Werten und Normen. In diesem Verständnis sind Instanzen der Verantwortung neben Vertragspartnern, Auftraggebern oder juristischen Instanzen auch moralische Instanzen. Je nach moralischer Instanz - ob Gewissen, die Gesellschaft oder religiöse Instanzen - variieren die Sanktionen, die bei Fehlverhalten resultieren. Die moralische Bewertung von Handlungen ist bei negativen oder unerwünschten Sachverhalten zumeist mit der Zuschreibung von Schuld verknüpft (Graumann, 1994; Hoff, 1995: 53f, 1998: 72).

Hoff (1995: 54f) weist darauf hin, daß beide – kontrollorientierte und ethische - Auffassungen von Verantwortung im Alltagsverständnis eng miteinander verknüpft sind, in der Psychologie hingegen in zwei Forschungstraditionen behandelt werden. Verantwortung als moralisches Verhalten ist Gegenstand der Forschungsarbeiten von Piaget (1973) oder Kohlberg (1981); Verantwortung als Einfluß oder Macht wird in der kontrolltheoretischen Forschung von Rotter (1966) oder Bandura (1982) untersucht. In den Arbeiten von Hoff, Lempert & Lappe (1991) werden die psychologischen Konzepte von Verantwortung als Kontrolle und Moral integriert.

Die Elemente der Zuschreibung von Verantwortung durch Dritte, die Rechenschaftspflicht gegenüber Instanzen sowie die tatsächliche oder potentielle Gefährdung oder Schädigung anderer durch das Handeln weisen Verantwortung als soziales Konstrukt aus. Das Alltagsverständnis von Verantwortung ist bei Graumann (1994) und Kaufmann (1992) ausführlich dargestellt.

2.2 Begriffsbestimmung von Verantwortung

In der arbeits- und organisationspsychologischen sowie der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von Beiträgen, die sich mit Verantwortung in Organisationen auseinandersetzen. In diesen Beiträgen wird Verantwortung insbesondere im Zusammenhang mit unternehmensethischen Fragestellungen (Blickle, 1994, 1998), der Frage der moralischen Erziehung in der beruflichen Sozialisation (Lempert, 1990, 1993), ökologischem Verantwortungsbewußtsein in der Industriearbeit (Jancer & Hoff, 1994; Lecher & Hoff, 1993; Lecher, Hoff, Distler & Jancer, 1992), Merkmalen und Bewertung von Arbeitstätigkeiten (Preisendörfer, 1983, 1985) sowie der Verantwortungsübernahme im Sinne von Handlungsbereitschaft und Engagement (Frese et al., 1996, 1997) thematisiert. Angesichts dieser sehr unterschiedlichen Anwendungsbereiche ist es nicht überraschend festzustellen, daß ein breitgefächertes Begriffsverständnis von Verantwortung besteht. Dies mag einer der Gründe sein, warum es innerhalb der Fülle der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Verantwortung verhältnismäßig wenige Beiträge gibt, die den Begriff nicht einfach voraussetzen, sondern zu erklären versuchen (Graumann, 1994; Koch & Kaschube, 2000). Im folgenden werden daher verschiedene Ansätze vorgestellt, um den Verantwortungsbegriff zu spezifizieren.

Je nach Autor und Anwendungsbereich finden sich unterschiedliche *Nominaldefinitionen* des Begriffs Verantwortung. Eine exemplarisch ausgewählte Definition zeigt die Schwierigkeit, den Verantwortungsbegriff klar zu fassen. Leminsky & Helfert (1970: 126) definieren Verantwortung als „die mit positiven bzw. negativen Sanktionen belegten Aufgaben, bestimmte in irgendeiner Weise definierte ‚Normal‘- und Sollwerte einzuhalten oder das Eintreten von Ereignissen und Verhaltensweisen, die unerwünschte (negative) Auswirkungen auf den Arbeitsablauf, Sachwerte, körperliche Unversehrtheit zur Folge haben könnten, zu verhindern.“ Da der unpräzise und uneindeutige Begriff der Verantwortung durch andere vage Sachverhalte bestimmt wird, ist der Nutzen dieser Definition gering. Ähnlich verhält es sich mit einer Vielzahl weiterer Definitionen. Unter-

schiedliche Definitionsansätze des Verantwortungsbegriffs sind bei Kirchhoff (1978) sowie bei Preisendörfer (1985) ausführlich dargestellt.

Operationale Definitionen von Verantwortung finden sich als berufsbezogene Persönlichkeitskonstrukte sowie in der Konzeption von Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt. Ausgewählte Konstrukte werden unter 2.3.1 und 2.3.2 vorgestellt.

Anhand von *Bedeutungsanalysen* wird untersucht, in welchem Wortsinn der Verantwortungsbegriff im Feld gebraucht wird. Festzustellen ist, daß eine Vielzahl von Studien zum Thema Verantwortung keine eigene Begriffsklärung voranstellt und auch die subjektiven Bedeutungen, die die Teilnehmer diesem Begriff geben, nicht oder nur wenig berücksichtigt. Ferner gibt es nur wenige Studien, die die Bedeutung des Verantwortungsbegriffs zum Gegenstand haben. Opp (1999: 108f) verweist darauf, daß Bedeutungsanalysen für die Theoriebildung eher unerheblich sind, da Theorien Sachverhalte verknappen und sich empirisch bewähren sollen. Hingegen haben Bedeutungsanalysen eine hohe Relevanz bei der Überprüfung von Theorien. Da der Verantwortungsbegriff, wie unter 2.1, dargestellt im Alltagsverständnis unterschiedliche Bedeutung hat, liefert die Bedeutungsanalyse im jeweiligen Feld Hinweise auf geeignete theoretische Zugänge, aus denen sich praktische Implikationen ableiten lassen. Tabelle 2.1 zeigt ausgewählte Befunde zur Bedeutung von Verantwortung. Es ist festzuhalten, daß in den Studien das Alltagsverständnis von Verantwortung repliziert werden konnte. So finden sich Aspekte der Pflichterfüllung, aber auch Aspekte der Initiative und des Handelns über einen festgelegten Rahmen hinaus; ferner die Übernahme von Handlungskonsequenzen und Engagement für Arbeitsaufgaben.

Autor	Empirische Basis	Befunde zur Bedeutung von Verantwortung (semantische Bedeutung sowie Wichtigkeit)
Koch & Kaschube (2000)	21 Führungskräfte	<p>Subjektive Definitionen der Führungskräfte von Eigenverantwortlichem Handeln (Anzahl der Nennungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausschöpfen des Handlungsspielraums (6) - Alleinverantwortung für Bereich (5) - Bereich eigenständigen Handelns und Entscheidens (4) - Engagement (4) - Berücksichtigung der Folgen des eigenen Handelns (3) - „Verkaufen“ der eigenen Position in der Organisation (3) - Führung: Mittler zwischen Organisation und Mitarbeiter (3) - Internalisierung und Interpretation der Organisationsziele (3) - Orientierung an eigenen Werten und Normen (3) - Bereitschaft zum persönlichen Risiko (3) - Selbstorganisierter Arbeitsstil (3) - Kritische Distanz (2) - Profilierung der eigenen Position (2) - Übernahme persönlicher Verantwortung (2) - Besitz von entscheidungsrelevanten Informationen (2) - Eigenschaft der Person (2) <p>Nennung und Klassifikation von Situationen, die eigenverantwortliches Handeln verlangen (Anzahl der Nennungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pflichterfüllung (12) - Kompetenzüberschreitung (8) - Task revision (7) - Redefinition der Vorgabe (5) - Entrepreneurship (4) - Mitunternehmertum (3) - Role innovation (2)
Preisendörfer (1982)	Befragung von n = 1250 Vollerwerbstätigen über Wichtigkeit beruflicher Verantwortung	<p>Einschätzung der Wichtigkeit beruflicher Verantwortung: 66,5% = hoch; 31,1% = mittel; 2,3% = niedrig</p> <p>drei Wichtigkeitsgruppen der Merkmale beruflicher Arbeit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Sichere Berufsstellung, interessante Tätigkeit, selbständige Tätigkeit 2.) hohes Einkommen, verantwortungsvolle Aufgaben, gute Aufstiegsmöglichkeiten u.a. 3.) Beruf mit viel Freizeit, anderen helfen
Schönbach & Bergmann (1994)	96 Personen aus dem Bekanntenkreis eines der Autoren	<p>Die 8 häufigsten Kategorien der Verantwortungsaspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haftung für Folgen einer Handlung / Unterlassung, Tragen von Konsequenzen, Schuldeingeständnis (= Folge von V.) - Engagement, Eigeninitiative, Lösung selbstgestellter Aufgaben (= Folge von Verantwortung) - Ablegen von Rechenschaft über Entscheidung, Handlung oder Unterlassung (=Folge von Verantwortung) - Verbindlichkeit gesellschaftlicher Normen oder Erwartungen für eine Person (=Folge von Verantwortung) - Verursachung bzw. Beitrag zur Verursachung einer Verfehlung durch eine Person (=Voraussetzung von V.) - Pflichterfüllung, Aufgabenlösung (=Folge von V.) - Bewußtes Handeln und Konsequenzenabwägung (=Folge) - Entscheidungen, Handlungen, Unterlassungen haben vor dem eigenen Gewissen zu bestehen (= Folge von V.)

Tabelle 2.1 : Wesentliche Ergebnisse von Bedeutungsanalysen zum Verantwortungsbegriff

Die Daten von Preisendörfer (1982) zeigen, daß berufliche Verantwortung von etwa zwei Dritteln der Befragten als wichtig eingeschätzt wird. Preisendörfer selbst merkt hierzu einschränkend an, daß letztlich offen bleibt, ob diese Ergebnisse tatsächlich die Relevanz im persönlichen Wertesystem der Befragten oder eher die positive Wertbesetztheit des Begriffs Verantwortung wiedergeben.

Schönbach & Bergmann (1994) verweisen in ihrem Artikel zur Begriffsbestimmung der Verantwortung auf Studien von Mitchell (1987) zur geschlechtsspezifischen Entwicklung der Moralität sowie von interkulturellen Unterschieden bei der Beurteilung moralischer Dilemmasituationen (Studie von Miller & Bersoff, 1992). Schönbach & Bergmann beklagen, daß in fast allen Studien dieser Art das subjektive Verantwortungsverständnis der Befragten vernachlässigt werde. Shaver et al. (1985) erhoben zwar das semantische Netz um den Kernbegriff „responsible“ und stellten wesentliche Unterschiede zwischen Collegestudenten und erfahrenen Professionals fest, jedoch waren die Reaktionsmöglichkeiten durch vorgegebene Antwortalternativen beschränkt. Shaver (1985: 153) selbst kommt zu dem Schluß: „Researchers must be careful to avoid *imposing* any conceptual structure on the attributions made by the perceivers“. Diese Aussagen legen es nahe, die subjektive Bedeutung von Verantwortung bei Experten im Unternehmen zu erheben und keine Definition vorzugeben.

Die Ergebnisse von Miller & Bersoff (1992) zu interkulturellen Unterschieden bei der Bewertung moralischer Dilemmata sowie Übersetzungsprobleme lassen Vorsicht gebieten, die Ergebnisse der hier vorliegenden Untersuchung mit US-amerikanischer Literatur in Relation zu setzen. Allenfalls können hier methodische Anregungen gewonnen werden.

2.3 Konzeptionen von Verantwortung

In der Verantwortungsforschung liegen verschiedene Konzeptionen von Verantwortung vor. Dabei kann zwischen der Auffassung von Verantwortung als Personenmerkmal, als Umweltmerkmal sowie Verantwortung als Relationenkonzept unterschieden werden. Im Folgenden werden die verschiedenen Konzeptionen kurz skizziert und diskutiert. Abschließend wird festgelegt, welche Konzeption dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

2.3.1 Verantwortung als Persönlichkeitsmerkmal

Die Persönlichkeitsforschung hat verhältnismäßig wenige Konstrukte entwickelt, die sich explizit auf Arbeit beziehen bzw. im betrieblichen Kontext für Erklärungen beruflichen Handelns herangezogen werden (Herrmann & Lantermann, 1985). Verantwortung als Personenmerkmal wird sinngemäß als Verantwortungsbewußtsein, Verantwortungsbereitschaft oder Verantwortlichkeit bezeichnet. Letztere meint Eigenschaften von Personen, die Verantwortung tragen sollen. Sie ist als persönliche Disposition von Mitarbeitern gefordert, wo die Kontrolle und Definition von Pflichten schwer ist und infolge dessen von Mitarbeitern eine generelle Handlungsbereitschaft verlangt wird (Kaufmann, 1992: 75).

Verantwortung als Personenmerkmal wird in Form verschiedener Persönlichkeitskonstrukte operationalisiert. In der kontroll- oder machttheoretischen Tradition sind Autonomieorientierung (Kohn, 1985), Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeit (Bandura, 1982; Frese, 1994; Rotter, 1966) sowie Eigeninitiative verantwortungsrelevante Persönlichkeitskonstrukte. Im moraltheoretischen Verständnis der Verantwortung finden Verantwortung oder Verantwortlichkeit im moralischen Urteilsniveau nach Kohlberg (1981, 1984) und Lempert (1986, 1988) ihre Entsprechung.

Autonomie- und Kontrollorientierung

Der Kontrollbegriff als Personenmerkmal bezieht sich auf die Überzeugungen, Wahrnehmungen oder Einschätzungen bezüglich der eigenen Handlungskompetenz, der persönlichen Wirksamkeit oder Autonomie. Zur Verwendung des Begriffs Kontrolle für diese Sachverhalte haben die Arbeiten von Rotter (1966) zum internen bzw. externen locus of control beigetragen. Von internen Kontrollüberzeugungen ist die Rede, wenn Ereignisse als Folgen eigenen Verhaltens wahrgenommen werden bzw. wenn Ereignisse als durch das eigene Handeln beeinflussbar wahrgenommen werden. Externe Kontrollüberzeugungen liegen vor, wenn Personen sich als Objekte ihrer Umwelt begreifen und Ereignisse auf externe Faktoren zurückführen bzw. künftige Geschehnisse als außerhalb ihrer Einflußmöglichkeiten wahrnehmen (Hoff, 1998). Erweiternde bzw. verwandte Konzepte liegen von Bandura (1982) mit dem Konzept der Selbstwirksamkeit vor. Frese et al. (1994) haben das Konzept der Selbstwirksamkeit in ihren Arbeiten zur Verantwortungsablehnung aufgegriffen und verstehen darunter die

Erwartung einer Person, Tätigkeiten in der Arbeit auch bei Schwierigkeiten erfolgreich ausführen zu können.

In den Arbeiten von Kohn & Schooler (1983) zum Zusammenhang zwischen Arbeits- und Persönlichkeitsmerkmalen ist nicht von Verantwortungsbewußtsein oder Kontrollbewußtsein, sondern von Autonomieorientierung oder der Fähigkeit der Selbstbestimmung die Rede. Kohn (1985) sieht die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen als Folge von Autonomieorientierung (self-directedness of orientation) an. „Autonomieorientierung stellt eine grundlegende Orientierung sich selbst und der Gesellschaft gegenüber dar. Sie beinhaltet, daß man die persönlichen Fähigkeiten besitzt, um die Verantwortung für die eigenen Handlungen zu übernehmen und daß die Gesellschaft so gestaltet ist, daß Selbstbestimmung generell ermöglicht wird.“ Kohn versteht Verantwortung im Sinne der kontrollpsychologischen Tradition. Wichtigster Befund einer Längsschnittstudie von Kohn & Schooler (1983) ist die Feststellung, daß eine reziproke Interaktion zwischen Arbeit und Persönlichkeit besteht. Persönliche Autonomiebestrebungen werden von den beruflichen Möglichkeiten zur Selbstbestimmung positiv beeinflußt. Diese Effekte sind kurzfristig und deutlich; langfristig wirken solche Orientierungen auch in die andere Richtung.

In der Konzeption von Hoff (1986, 1992) und Hoff & Hohner (1986, 1992) hat die Relation zwischen externen und internen Faktoren höhere Relevanz als der locus of control im Sinne einer Quelle von Einflußfaktoren. Dementsprechend werden verschiedene Formen von Kontrollbewußtsein unterschieden, wobei die (a) deterministisch-rigide Variante von einer einseitigen Einflußnahme, (b) die deterministisch-additive Variante von einer multikausalen Einflußnahme und (c) das interaktionistische Kontrollbewußtsein von einer reziproken Beeinflussung des Geschehens durch die Akteure ausgeht. Mit den verschiedenen Formen des Kontrollbewußtseins sind verschiedene Auffassungen von Verantwortung verbunden, wobei die interaktionistische Sichtweise Bewußtsein über Verantwortung in Form einer Relation und eines Prozesses mit vielen Beteiligten umfaßt (Hoff, 1998).

Eigeninitiative

Das Konzept der Eigeninitiative umfaßt Aktivitäten in der Arbeit, die über das normale Rollenverhalten in der Arbeit hinausgehen (Frese et al., 1983). Damit muß Eigeninitiative immer vor dem Hintergrund des normalen Rollenverhaltens gesehen werden, was dazu führt, daß eine Verhaltensweise je nach Rolle als

eigeninitiativ bewertet wird oder als Teil des Rollenverhaltens gelten muß. Eigeninitiative weist in der Konzeption von Frese et al. die folgenden Dimensionen auf: Initiative (a) in der Arbeit, (b) bezüglich der Vertretung von Kollegen, (c) soziale Eigeninitiative, (d) Eigeninitiative in der Weiterbildung, (e) Überwindung von Hindernissen.

Moralische Orientierung

Auf wissenschaftlicher Ebene werden die Urteile, Bewußtseinsformen und Orientierungen als moralisch gekennzeichnet, die sich auf das Handeln in sozialen Konstellationen oder Konflikten und dessen mögliche Auswirkungen beziehen. Grundlegend für die Arbeiten zu diesem Themenkomplex ist die Theorie Kohlbergs (1981, 1984), die die Begründungsstrukturen moralischer Urteile zum Gegenstand hat. Kohlbergs Theorie geht von komplexer und differenzierter werdenden Niveaus moralischer Urteilsfähigkeit aus, auf deren (a) präkonventionellem Niveau die Interessen anderer Personen nicht oder nur instrumentell wahrgenommen werden. Auf dem (b) konventionellen Niveau besteht Verantwortungsbewußtsein als Verpflichtung gegenüber konkreten anderen Personen und deren Erwartungen bzw. der Gesellschaft und ihren Normen und Gesetzen. Vom (c) postkonventionellen moralischen Urteilsniveau ist die Rede, wenn anerkannt wird, daß Gesetze nur aufgrund sozialer Übereinkunft bestehen. Demzufolge besteht auf diesem Niveau eine Orientierung am Sozialvertrag sowie an universell gültigen Prinzipien. Kritik an diesem Modell besteht unter anderem dahingehend, daß die Stufungen empirisch nicht abgrenzbar sind. Auch wird die im Modell angenommene steigende Komplexität des Urteils in Frage gestellt (Hoff, 1998: 75). Lempert (1986, 1988) hat die Konzeption von Kohlberg modifiziert, indem er die Stufungen anhand (a) der Wahrnehmung unterschiedlicher Interessen von Konfliktbeteiligten sowie (b) anhand der Gewichtung und Integration der Perspektiven differenziert. Entsprechend der Perspektiven und der Sicherung der eigenen Wünsche werden das egozentrische Niveau, das soziozentrische sowie das äquilibrierte Niveau, das unterschiedliche Interessen einschließlich ihrer inkompatiblen Aspekte berücksichtigt, unterschieden. Mit dem äquilibrierten Niveau geht die höchste Form des moralischen Verantwortungsbewußtseins einher, nämlich die Berücksichtigung allgemeiner Prinzipien wie Freiheit, Gleichheit oder Gerechtigkeit sowie die Abwägung von Handlungsfolgen (Hoff, 1998).

Hoff und andere Autoren (Hoff & Lecher, 1994; Hoff & Lempert, 1985; Lecher, Hoff, Distler & Jancer, 1992) haben in ihren Arbeiten zur beruflichen Sozialisation die Konzepte von Verantwortung als Kontrollorientierung sowie Verantwortung als moralische Orientierung integriert. In ihren Untersuchungen konnten sie eine Reihe von Analogien und Zusammenhängen zwischen verschiedenen Formen des Kontrollbewußtseins und Niveaus der moralischen Urteilsfähigkeit feststellen. So gehen den Untersuchungen zufolge die kognitiv komplexeren Formen des Kontrollbewußtseins empirisch fast immer mit den kognitiv komplexeren Formen und höheren Niveaus des Moralbewußtseins einher (Hoff, 1990: 95). Hoff führt dies darauf zurück, daß ein Handeln, das im moralischen Sinne einen Konsens zwischen Interessen, Intentionen, Regeln und Normen auch über Diskrepanzen hinweg herstellt, voraussetzt, daß die Positionen von Handelndem und Interaktionspartner als veränderbar und somit „kontrollierbar“ wahrgenommen werden. Hoff weist darauf hin, daß die festgestellten Zusammenhänge womöglich auch in „begrifflich-logischen Relationen“ begründet sind (Hoff, 1995: 55).

2.3.2 Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt

Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt ist je nach theoretischer Ausrichtung unterschiedlich operationalisiert. In betriebswirtschaftlichen Ansätzen wird Verantwortung anhand der Art und Größe des Zuständigkeitsbereiches sowie der Reichweite und potentiellen Folgen von Entscheidungen gemessen (Kirchhoff, 1978; Preisendörfer, 1985). In psychologischen Ansätzen ist von Kontrolle, Autonomie in der Arbeit oder dem Handlungsspielraum die Rede (Frese, 1989; Hohner, 1987; Nitschke, 1988).

Schadens- und Ungewißheitskonzept der Verantwortung

In den Systemen der – zumeist produktionsorientierten - Arbeitsbewertung werden verschiedene Verantwortungsindikatoren festgelegt, wie die Verantwortung für die Arbeitsausführung, für den Arbeitsablauf oder für Mitarbeiter. Das *Schadenskonzept* mißt Verantwortung über die Merkmale „Mögliches Ausmaß von Fehlern oder Schäden“ sowie „Auftrittswahrscheinlichkeit von Fehlern oder Schäden“. Je wahrscheinlicher Fehler auftreten, die zu Schäden führen und je höher mögliche Schäden bei der Arbeit ausfallen, desto größer ist die Verantwortung (Preisendörfer, 1983). Es sei hier angemerkt, daß Kritiker dieses Ope-

rationalisierungsansatzes bezweifeln, daß das Maß der „objektiv“ gemessenen Verantwortung mit dem subjektiv empfundenen Grad der Verantwortung, eventuell auch dem Belastungsgrad der Verantwortung, in Zusammenhang steht. Es dürfte ferner nicht in allen Tätigkeitsbereichen leicht fallen, die Wahrscheinlichkeit eines Schadens sowie das Ausmaß eines potentiellen Schadens zu quantifizieren.

Im *Ungewißheitskonzept* wird Verantwortung darüber operationalisiert, wie häufig ein Positionsinhaber Entscheidungen unter Ungewißheit treffen muß, bei denen er nicht über genügend Informationen verfügt und deren Folgen er nur schwer abschätzen kann (Preisendörfer, 1983).

In vielen Systemen der entgeltbezogenen Arbeitsbewertung ist Verantwortung ein *Bezahlungsgegenstand* (so in den REFA-Studien des Verbandes für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.), in der Berufsprestigeforschung ist Verantwortung eine Determinante oder ein Korrelat des *Ansehens* einer beruflichen Position. Mit erhöhter Verantwortung sind häufig *Privilegien* für den Positionsinhaber verknüpft, die mit dem Belastungsaspekt von Verantwortung sowie mit der Rechenschaftspflicht für eigene und/oder durch andere verursachte Handlungen und deren Folgen begründet werden (Preisendörfer, 1983).

Kontrolle, Autonomie und Handlungsspielraum

In der psychologischen Konzeption von Freiheitsgraden in der Tätigkeit ist weniger explizit von Verantwortung die Rede. Vielmehr wird höhere Verantwortung mit einem größeren Spielraum und größeren Einflußmöglichkeiten innerhalb organisationaler Vorgaben assoziiert, die in der Regel um so größer sind, je weniger standardisiert eine Aufgabe ist. Psychologische Konzepte der Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt sind der Handlungsspielraum, Kontrolle oder Autonomie.

Der Begriff der Kontrolle ist als Überbegriff zu verstehen, wobei zwischen der Selbstkontrolle im engeren Sinne und Fremdkontrolle im Sinne von Überwachung oder Fremdbestimmtheit zu unterscheiden ist. Die Begriffe der Kontrolle und der Autonomie werden häufig synonym verwendet. Kontrollerfahrungen werden als förderlich für die Aufrechterhaltung psychischen und physischen Wohlbefindens von Menschen angesehen, daher fungiert das Kontrollkonzept als Erklärungsgrundlage für die schädigenden Auswirkungen bestimmter Formen der Arbeitsorganisation bzw. einzelner Arbeitsplatzmerkmale sowie für die positiven Auswirkungen bestimmter Gestaltungsmerkmale von Arbeitsbedingungen. Kontrolle ist nicht genau operationalisiert und definiert (Schultz-

Gambard, 1993: 130f.). Einen ausführlichen Überblick über die Geschichte des Kontroll- bzw. Autonomiekonzeptes sowie die Konzeptualisierung in verschiedenen Sozialwissenschaften liefert Nitschke (1988).

Im Unterschied zu den subjektiven Kontrollüberzeugungen bezieht sich Kontrolle als Merkmal der Arbeitsumwelt auf die faktisch gegebenen Handlungs- und Verantwortungsspielräume bzw. umgekehrt auf Restriktionen in der Arbeit. Handlungsspielräume sind in dem Maße gegeben, in dem selbstbestimmtes autonomes Handeln möglich ist und alternative Verhaltensweisen gewählt werden können (Hohner, 1987). In bezug auf Verantwortung und verantwortungsvolles Handeln ist hinzuzufügen, daß alternative Verhaltensweisen aufgrund der Unspezifität oder Unvorhersehbarkeit von Situationen nicht nur gewählt werden können, sondern in der Regel auch gewählt bzw. erst festgelegt werden müssen.

Ebenen von beruflichen Handlungsspielräumen sind (a) die Arbeitsplatzebene, die alle Aspekte betrifft, mit denen ein Erwerbstätiger täglich in seiner Arbeitstätigkeit konfrontiert ist. Die meisten arbeitswissenschaftlichen Konzepte beziehen sich auf diese Ebene und untersuchen Qualifikations- und Leistungsanforderungen, Beanspruchung und Belastung sowie Verantwortung. Im Fokus sind die Wahl der Mittel zur Zielerreichung, die Wahl der Vorgehensweise sowie die Bestimmung des Zeitpunktes und der Reihenfolge von Handlungen (Frese, 1989). Weitere Determinanten von Handlungsspielräumen und damit von Verantwortung am Arbeitsplatz sind die Komplexität der Tätigkeit, das Ausmaß der Überwachung (die Fremdkontrolle) sowie der Grad der Routine, den die ausgeführten Arbeiten erfordern (Kohn & Schooler, 1983).

Auf der (b) betrieblichen Ebene sind Verantwortung bzw. Restriktivität durch Faktoren der Unternehmensphilosophie, der Arbeitsorganisation, die Ziele, das Management sowie durch die Partizipationsstruktur des Unternehmens bedingt. Die (c) über- bzw. außerbetriebliche Ebene betrifft Handlungsspielräume oder Verantwortungsaspekte, die mit dem ausgeübten Beruf oder dem Wirtschaftszweig zusammenhängen. Hier werden beispielsweise berufsbezogene Normen oder Erwartungen der Organisationsumwelt verhaltenswirksam (Hohner, 1987; Nitschke, 1987).

Wenngleich sämtliche Ebenen verantwortungsrelevante Sachverhalte beeinflussen, ist in der Regel auf der arbeitsplatzbezogenen Ebene explizit von Verantwortung die Rede, wenn es um Verantwortungsinhalte wie Personen oder Sachwerte geht bzw. in Fragen der Kontrolle durch und Abhängigkeit vom Vorgesetzten. Die unterschiedlichen Ebenen von Verantwortung werden in der

Konzeption des Tätigkeitsspielraums von Ulich (1972) berücksichtigt. Er unterscheidet den Handlungsspielraum und den Entscheidungs- und Kontrollspielraum. Ersterer ist eine aus der organisationalen Arbeitsteilung resultierende horizontale Dimension, die sich auf die Vielfalt von Arbeitstätigkeiten und –inhalten bezieht. Der Entscheidungs- und Kontrollspielraum ist die vertikale Dimension des Tätigkeitsspielraums und bezeichnet, in welchem Ausmaß eine Person im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben Entscheidungen treffen kann bzw. inwieweit sie durch Vorschriften daran gehindert ist. Bei Hohner (1987) sind Ebenen und Inhalte beruflicher Restriktivität und Handlungsspielräume sowie unterschiedliche Konzepte von Restriktivität ausführlich dargestellt.

Da die meisten Konzepte des Handlungsspielraums aus dem Anspruch entwickelt wurden, persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen zu identifizieren bzw. die Beeinträchtigungen restriktiver Arbeitsbedingungen zu untersuchen, haben sie zumeist Arbeitsbedingungen in der Fertigung im Fokus und sind nicht ohne weiteres auf Arbeitsbedingungen außerhalb der industriellen Produktion wie auf Dienstleistungsberufe übertragbar. Eine weitere Schwierigkeit in der Messung beruflicher Handlungsspielräume und Verantwortung ist die Konfundierung faktischer und wahrgenommener Sachverhalte. Vom theoretischen Anspruch her ist zur Bestimmung von Verantwortung als Umweltmerkmal die personenunabhängige Erfassung von Arbeitsbedingungen nötig. Da viele Erhebungsinstrumente jedoch bei den betrieblichen Akteuren ansetzen, werden häufig die subjektiven Einschätzungen der Befragten erhoben.

In der Tat ist davon auszugehen, daß Verantwortung am Arbeitsplatz sich aus der Interaktion von Person- und Umweltmerkmalen realisiert. Hoff & Hohner (1986) gehen in ihrer Konzeption von Autonomie dementsprechend davon aus, daß Autonomie am Arbeitsplatz sich aus der Interaktion zwischen dem tatsächlich gegebenen und dem subjektiv wahrgenommenen Handlungsspielraum ergibt. Dazu tragen die subjektiven Kontrollüberzeugungen sowie die realisierten Handlungen bei.

2.3.3 Verantwortung als Relationenkonzept

Wie bereits in den Ausführungen zum Alltagsverständnis der Verantwortung deutlich wurde, resultiert Verantwortung aus der Zuschreibung oder der Forderung bestimmter Verhaltenserwartungen an ein handelndes Individuum. Die Quellen dieser Verhaltenserwartungen können in einer Kultur allgemein gültige soziale Normen sein, sie können auf einer wechselseitigen Verpflichtung wie in

einer vertraglichen Bindung beruhen oder das Ergebnis einer Selbstverpflichtung sein. In jedem Fall bindet Verantwortung ein Individuum an seine Mit- oder Umwelt und stellt damit ein soziales Konstrukt dar. Verantwortung in dieser Konzeption ist damit kein Merkmal der Arbeitsumwelt und kein Personenmerkmal, sondern der Anspruch der Umwelt an den Inhaber einer bestimmten gesellschaftlichen Rolle oder beruflichen Position und damit ein Relationenkonzept (Bierhoff, 1994; Graumann, 1994; Kaufmann, 1992; Lenk & Maring, 1990).

In den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, daß wenn von beruflicher Verantwortung die Rede ist, nicht ohne weiteres zu spezifizieren ist, ob damit auf bestimmte Merkmale eines Arbeitsplatzes oder auf eine berufliche Rolle Bezug genommen wird oder auf Merkmale der Persönlichkeit des betrieblichen Akteurs. Darüber hinaus ist nicht immer klar festzustellen, ob ein als verantwortungsvoll bewertetes Handeln einer Rollenanforderung oder Arbeitsanweisung entspricht, oder ob ohne derartige Vorgaben sich in verantwortungsvollem Handeln eine Persönlichkeitsdisposition manifestiert. Es wurde gezeigt, daß sich im beruflichen Handeln die personellen und umweltbezogenen Aspekte von Verantwortung vermischen: „Beide Seiten beeinflussen immer zugleich die Mikroprozesse der Wahrnehmung, Bewertung und Zuschreibung von Verantwortung, der Ausbildung von Intentionen zu verantwortlichem Handeln sowie dieses Handeln selbst“ (Hoff, 1995: 51). Aus diesem Grund soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit Verantwortung als Relationenkonzept untersucht werden, in dem personelle und umweltbezogene Aspekte von Verantwortung berücksichtigt werden. Verantwortung als Relationenkonzept fokussiert die Zuschreibung von Verantwortung an einen gesellschaftlichen oder beruflichen Positionsinhaber sowie die spezifischen Erwartungen an dieses Handeln. Wie die theoretische Analyse zeigt, ist jedoch davon auszugehen, daß diese Erwartungen (a) je nach betrieblicher Position und den Rahmenbedingungen des Handelns sowie (b) in Abhängigkeit von den Personenmerkmalen der Verantwortungsinstanz und des Verantwortungsträgers unterschiedlich ausfallen sowie perzipiert und umgesetzt werden.

Verantwortung als Relationenkonzept ist somit ein soziales Konstrukt, was impliziert, daß individuelles Handeln ebenso wie die Rechtfertigung der Handlungsfolgen sozial bedingt ist. Aus diesem Grund sollte als theoretischer Bezugsrahmen für die Untersuchung von Verantwortung eine Handlungstheorie gewählt werden. Eine handlungstheoretische Betrachtung von Verantwortung erlaubt es, personen- und umweltbezogene Aspekte von Verantwortung zu integrieren und auf ihre handlungsleitende Wirkung hin zu untersuchen. Ferner ist

es möglich, Wahrnehmungsprozesse in bezug auf Verantwortung, die Zuschreibung von Verantwortung sowie Handlungsintentionen und das Handeln selbst als eigenständige Analyseeinheiten zu untersuchen. In einem interaktionistischen Ansatz, der von der wechselseitigen Beeinflussung von Arbeit und Persönlichkeit ausgeht, kann ferner anhand der Untersuchung verantwortungsvollen Handelns im Längsschnitt die wechselseitige Beeinflussung von hemmenden und förderlichen Umweltfaktoren für Verantwortung sowie einer sich womöglich verändernden Verantwortungsbereitschaft, -fähigkeit und Verantwortungsübernahme von Personen festgestellt werden (Hoff, 1995: 49ff).

Als Relationenkonzept läßt sich Verantwortung anhand von Strukturelementen spezifizieren. Im Folgenden werden daher die Strukturelemente der Verantwortung und verschiedene Auffassungen der Verantwortung als Relationenbegriff vorgestellt. Der theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung wird ausführlich in Kapitel 5 vorgestellt.

2.4 Strukturelemente von Verantwortung

Verantwortung als Relationenkonzept wird aus der Zuschreibung von Verantwortung an Verantwortungsträger konstruiert und ist anhand von Strukturmerkmalen beschreibbar (Graumann, 1994; Lenk & Maring, 1998).

Somit ist im Sinne eines „mapping sentence“

jemand (ein *Verantwortungsträger* oder *-subjekt*)

für etwas (*Verantwortungsinhalt*)

vor einer *Instanz* oder gegenüber jemandem (*Adressat*)

in bezug auf (*Kriterium*)

innerhalb eines Rahmens (*Verantwortungsbereich*) verantwortlich (Keller, 1996; Lenk, 1992: 81).

Verantwortungsträger/Verantwortungssubjekt

Originäre Träger von Verantwortung sind Individuen, und zwar im Sinne moralischer Subjekte, die an Normen und Werte gebunden sind. Die Auffassung vom Menschen als moralisches Subjekt ist das Resultat der kulturellen Entwicklung. Beim kollektiven Handeln als dem Zusammenwirken von Individuen sind Handlungen oder ihre Unterlassung sowie die Folgen nicht in jedem Fall einzelnen Akteuren zuzuweisen. In der Folge sind im Schadensfall ex post Haftungsansprüche schwer durchsetzbar. Auch die aktive Verantwortungsübernahme durch den Einzelnen im Sinne von Fürsorge ist beim kollektiven Handeln nicht

gewährleistet, und zwar insbesondere bei nicht-strukturierten Kollektiven, in denen ein Einzelner leicht anonym bleiben kann. Dieses Phänomen ist Gegenstand der Forschung zur Verantwortungsdiffusion (Döbert, 1995; Nunner-Winkler, 1989).

Mit der Einführung der juristischen Person als Rechtsfigur wurde der Tatsache Rechnung getragen, daß manche Handlungen bzw. Unterlassungen sowie die Folgen sinnvollerweise nur auf korporative Akteure zurückzuführen sind. Korporationen sind Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände oder Behörden als zielgerichtete Handlungssysteme mit einer Herrschaftsstruktur und festgelegten Entscheidungsstrukturen und –prozeduren. Korporative Akteure werden als ‚fiktive‘, nicht greifbare, Personen verstanden, deren Handlungen sich von denen natürlicher Personen durch größere Reichweite der Folgen, größere (ökonomische) Macht, komplexere Struktur und höhere Arbeitsteiligkeit unterscheiden. In der Folge sind unmittelbare Rückmeldungen über Handlungsfolgen und deren Zurechnung nur begrenzt möglich, ebenso die Durchführung von Kontrollmaßnahmen. Zudem besteht häufig Inkongruenz zwischen Entscheidungsträgern und Handelnden (Lenk & Maring, 1998: 21 ff). Damit sind die Handlungen korporativer Akteure und deren Folgen mehr als die Summe der Handlungen der Mitglieder der Korporation. Gleiches gilt für die Unterlassung von Handlungen und deren Folgen. Entscheidungen, die innerhalb von Korporationen getroffen werden, werden in der Regel als unabhängig von den entscheidenden und umsetzenden Menschen wahrgenommen und auf die Organisation zurückgeführt, zumal die Auswirkungen der Entscheidungen häufig die Verweildauer der Handelnden in der Organisation überdauern. Trotzdem bleibt das Handeln des Einzelnen in einer Organisation eine zentrale Analyseeinheit, denn die Verantwortung für die auf einzelne Positionen heruntergebrochene Unternehmensziele trägt letztlich der einzelne Positionsinhaber. Insbesondere im Dienstleistungssektor und in Positionen mit Kundenkontakt spielt das Handeln des Einzelnen eine wesentliche Rolle, da er als Vertreter der Organisation mit dieser assoziiert wird. Anhand der Träger von Verantwortung lassen sich verschiedene Arten von Verantwortung klassifizieren (s. unter 2.5.1).

Verantwortungsinhalt

Die Übernahme von Verantwortung richtet sich nach dem gesellschaftlich im allgemeinen oder im Rahmen einer Arbeitsanweisung Gewünschten. Daher wird Verantwortung erst dann inhaltlich faßbar, wenn sie spezifiziert wird (Graumann, 1994; Heid, 1995; Lenk & Maring, 1998). Inhalt der Verantwor-

tungsübernahme ist die Ausführung bzw. Unterlassung von Handlungen und deren Folgen (Graumann, 1994; Kaufmann, 1992). Das Spektrum reicht von der Unterlassung von Schädigungen bis hin zur aktiven Übernahme von Verantwortung zum Erreichen der Wohlfahrt anderer. Auf gesellschaftlicher Ebene wird auf einem eher abstrakten Niveau die Orientierung an allgemein anerkannten Werten oder die Orientierung am Gemeinwohl erwartet, Spezifikationen werden bei der Aufgaben- oder Rollenverantwortung vorgenommen. Der Verantwortungsinhalt im Betrieb richtet sich damit nach dem Tätigkeitsinhalt. Verantwortung sollte sich demnach in verschiedenen betrieblichen Aufgabenstellungen unterschiedlich darstellen.

Mit der Aussage, eine Handlung absichtlich ausgeführt oder unterlassen zu haben, übernimmt der Handelnde einer Instanz gegenüber zugleich die Verantwortung für sein Tun. Die Verantwortung für Handlungen wird unter Umständen Personen auch dann zugeschrieben, wenn die (Ausführung oder Unterlassung der) Handlung nicht intentional war beziehungsweise der Handelnde sich zu den Handlungsanforderungen nicht bekennen wollte. Dieser Sachverhalt ist Gegenstand der juristischen Haftungsproblematik.

Instanz und Adressat

Urteilsinstanzen für verantwortungsbezogene Sachverhalte sind das Gewissen einer Person, insbesondere in moralischen Fragen, andere Personen, Kollektive oder juristische Instanzen (Kaufmann, 1992; Keller, 1994). Ein und dieselbe Handlung kann vor unterschiedlichen Instanzen verschiedene Bewertungen erfahren, der Inhaber einer beruflichen Rolle daher mit verschiedenen Urteilsinstanzen mit unterschiedlichen Bewertungskriterien konfrontiert sein. Zielkonflikte können die Folge sein.

Instanz und Adressat sind nicht in jedem Fall identisch. Eine Hilfeleistung gegenüber einer adressierten Person hat häufig vor der Urteilsinstanz des persönlichen Gewissens zu bestehen.

Kriterien zur Beurteilung verantwortungsbezogener Leistungen

Die verantwortungsbezogenen Leistungen werden anhand moralischer Regeln, gesellschaftlicher Werte und Gesetze bewertet (Keller, 1994). Im betrieblichen Kontext stellen Arbeitsanweisungen oder Erwartungen, die an den Inhaber einer beruflichen Position geknüpft sind, die Bewertungsmaßstäbe seines Han-

delns dar. Ein wesentliches Kriterium für die Bewertung einer Handlung oder die Unterlassung einer Handlung ist das Erreichen erwünschter Handlungsfolgen. In der Regel werden Handlungen oder Unterlassungen nur im Erfolgsfall als verantwortungsvoll bewertet; ohne Erreichen des angestrebten Ziels ist eher von einer Pflichterfüllung die Rede (Kaufmann, 1992).

Verantwortungsbereich

In Unternehmen wird der Verantwortungsbereich einer Person im Rahmen einer Arbeitsaufgabe positiv definiert, zugleich aber durch das Konzept des Zuständigkeitsbereichs begrenzt.

Verantwortungsobjekt

Ein weiteres Strukturelement in Ergänzung zu Lenk und Maring (1998) sind als Objekte des Handelns entweder Personen oder Sachen, wobei Verantwortung für Sachen im wesentlichen auf ihrer Eigenschaft als Eigentum von natürlichen oder juristischen Personen beruht. Dem Verständnis unserer Gesellschaft entsprechend wiegt die Verantwortung für Menschen schwerer, was sich in unserer Ethik wie in der Gesetzgebung zeigt. Darüber hinaus können Menschen zugleich Objekt und Instanz der Verantwortung sein – so, wenn ein Unternehmer vor der Belegschaft Rechenschaft für sein unternehmerisches Tun ablegen muß (Graumann, 1994).

Die Auffassung von Verantwortung als relationalem Konzept impliziert, daß es keine Verantwortung „an sich geben“ kann. Einerseits lassen sich anhand der Strukturmerkmale von Verantwortung unterschiedliche Verantwortungsarten klassifizieren, wie beispielsweise die Unterscheidung individueller und kollektiver Akteure zeigt. Auf der inhaltlichen Ebene kann es kein verantwortungsvolles Handeln an sich geben, sondern es kann immer nur inhaltlich bestimmtes Handeln als verantwortungsvoll oder nicht verantwortungsvoll bewertet werden: „Ob und warum ein Handeln, eine Handlungsintention oder ein Handlungsergebnis wünschenswert (gesollt, vorgeschrieben, ...) sind, hängt allein von der (wertenden Stellungnahme zur) Beschaffenheit und damit von der inhaltlichen Besonderheit der postulierten Handlung, Handlungsintention oder Handlungskonsequenz ab“ (Heid, 1995: 39). Ob eine Handlung, eine Handlungsintention oder

die Folge einer Handlung wünschenswert ist, hängt immer von der Bewertung eines Adressaten oder einer Instanz der Verantwortung ab.

Die Differenzierung von Strukturmerkmalen erlaubt es, Verantwortung als Relationenkonzept genauer zu erfassen. Anhand der Strukturmerkmale können verschiedene Arten von Verantwortung klassifiziert werden (siehe den folgenden Abschnitt), was eine differenziertere Analyse von Verantwortung und in der Folge differenziertere Ableitungen für die Praxis erlaubt. Für die Exploration im Feld haben die Strukturmerkmale einen hohen Erkenntniswert: Bereits die Benennung von Verantwortungsträgern liefert Hinweise auf das Verantwortungskonzept eines Befragten. Wo Mitarbeiter ohne besonderen organisationalen Status, ohne Führungsfunktion oder Budgetverantwortung als Verantwortungsträger verstanden werden, besteht ein breiteres Verantwortungsverständnis als in den Fällen, in denen lediglich Trägern bestimmter Funktionen Verantwortung zugeschrieben wird. Entsprechend sind in der weiteren Konsequenz größere und unterschiedliche Gruppen von Personen in Überlegungen zur Förderung und Unterstützung verantwortungsvollen Handelns einzubeziehen. Ebenso ist es von hohem Interesse, Verantwortungsinhalte zu erfassen, weil sich hierüber die Erwartungen an die Organisationsmitglieder spezifizieren lassen. Diese Überlegungen gelten gleichermaßen für die anderen Strukturmerkmale.

2.5 Verantwortung als soziales Konstrukt

In der Verantwortungsforschung finden sich verschiedene Differenzierungen von Verantwortung als sozialem Konstrukt. Verbreitet ist die Differenzierung einer universal-moralischen Verantwortung von speziellen Verantwortungsformen, die mit Rollen oder Aufgaben verknüpft sind (Kaufmann, 1992; Lenk, 1987). Spezielle Verantwortungsformen lassen sich anhand der Strukturmerkmale sowie anhand der Quellen von Verantwortung herleiten. Folgend werden Klassifikationen von Verantwortung vorgestellt, womit ein Überblick über verschiedene theoretische Verantwortungsformen geschaffen wird, denen das im Feld explorierte Verantwortungsverständnis gegenübergestellt werden soll.

2.5.1 Verantwortung als moralisches Konstrukt

Die universal-moralische Verantwortung bezieht sich auf die Fälle des Wohlergehens anderer Menschen und Lebewesen und hat ihren Ursprung in der

christlichen Ethik. Nach Nunner-Winkler (1989) gibt es nur eine Verantwortung, nämlich die der moralischen Pflichterfüllung. Verschiedene Verantwortungsformen resultieren in ihrer Konzeption aus der Art der zu erfüllenden Pflichten sowie dem Grad ihrer Verbindlichkeit. Lenk (1992) hingegen unterscheidet von der universal-moralischen Verantwortung, die die Orientierung der Handlungen an allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werten zur Basis hat, die spezifischeren Formen der Rollen- oder Aufgabenverantwortung bzw. der Handlungsverantwortung. Diese beiden Verantwortungsformen werden weiter unten unter „Verantwortung als soziale Norm“ dargestellt.

Die grundsätzliche Frage in der philosophischen Verantwortungsdiskussion dreht sich um die Willensfreiheit des Menschen und in der Konsequenz um die Frage, ob er für sein Handeln verantwortlich gemacht werden könne: „Verantwortung ist eine notwendige Folge der menschlichen Willensfreiheit und der darin gründenden Zurechnungsfähigkeit. Dieser aus dem Subjektivitätsdenken der Neuzeit heraus formulierte Verantwortungsbegriff versteht sich als Selbstverantwortung, als Verantwortung, die in der Freiheit begründet ist, nach dem Motto: Ohne Freiheit keine Verantwortung“ (Brugger, 1971). Im einfachen Modell individueller Verantwortung ist der Akteur nur für pflichtgemäßes Handeln verantwortlich, nicht aber für dessen Folgen. Diese Auffassung ist Gegenstand der Gesinnungsethik. Verantwortungsethik im engeren Sinn richtet sich auf Handlungen und deren Folgen (Nunner-Winkler, 1989). Durch diese Erweiterung wird es zulässig, Handlungen zu unterlassen, obwohl sie eigentlich gefordert sind – und zwar dann, wenn sie zu unerwünschten Folgen führen würden. Ethische Aspekte des Verantwortungsbegriffs finden sich außer in der universal-moralischen Verantwortung des Menschen, die sich aufgrund seiner Handlungsfreiheit an allgemeinen Werten wie Humanität, Menschenwürde, Qualität und Fortbestand des menschlichen Lebens ausrichten sollte, auch in der formellen, mit einer besonderen Rolle auferlegten Verantwortlichkeit wie zum Beispiel im beruflichen Kontext. Die Richtschnur der formellen Verantwortlichkeit in Organisationen ist nach Lenk (1987) spezifischer, bedingt durch Zielvorgaben der Unternehmensführung oder durch Normen des jeweiligen Berufskontextes. Hierbei sei an bestimmte berufsethische Vorstellungen erinnert (Kaufmann, 1992; Lenk, 1987).

Damit stellt sich eine weitere ethische Frage, nämlich welche Handlungen gut oder richtig seien. Die Antworten dazu richten sich

- entweder auf einen inhaltlichen oder materiellen Zielzustand, den ein Handelnder intendiert oder der als Folge des Handelns in Kauf genommen werden muß (teleologische Ethik)

- oder auf formale/normative Gesetze oder Prinzipien, die für das Handeln verpflichtend sind (deontische = pflichtbezogene Ethik) (Berkel, 1998).

Diese beiden Bestimmungsstücke moralischen Handelns entsprechen im Beruf den Zielvorgaben einer Organisation oder den Normen nach Lenk (1987). Als Folge sind in verschiedenen Rollen und Aufgaben von unterschiedlichen Verantwortungsinstanzen unterschiedliche Verantwortungsinhalte erwünscht. Demzufolge kann es keine allgemeingültige Sollensanforderung geben, sondern sie muß sich an Werten, Normen und Zielen orientieren.

Der Philosoph Hans Jonas begründet in seinem Alters- und Hauptwerk "Das Prinzip Verantwortung" (1984) die Aktualität des Verantwortungsbegriffs in der philosophischen Diskussion. Er räumt ein, daß die Verantwortung kein neues Phänomen der Sittlichkeit sei, fordert aber ein erhöhtes Verantwortungsbewußtsein aufgrund der technologischen Entwicklung, die eine deutliche Bedrohung für die Natur, künftige Generationen von Menschen sowie aufgrund der Möglichkeiten der Gentechnologie auch für das Wesen des Menschen darstelle. Die Ausweitung der räumlich-zeitlichen Dimension menschlicher Handlungen aufgrund des technologischen Fortschritts verlange die Besinnung auf technologische Wagnisse als eine neue Pflicht des Menschen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Jonas' Ansatz nur eine eingeschränkte Rolle spielen, da seine Überlegungen sich im wesentlichen auf die Technikfolgenabschätzung beziehen. Handeln im Dienstleistungsbereich wird kaum die Qualität und Irreversibilität der Folgen erreichen, auch nicht für die Allgemeinheit, die Jonas in seinem Werk in bezug auf Technologien mit Gefährdungspotential schildert. Zwar hat die Entwicklung der Informationstechnologie einen maßgeblichen Einfluß auf die Vielzahl und Komplexität der zur Verfügung stehenden Informationen, und auch die Vernetzung von Datenbanken und die Schnelligkeit der Datenübertragung machen das Handeln im Dienstleistungssektor komplexer und unüberschaubarer als es früher der Fall war. In diesem Sinne sind im Dienstleistungsbereich die Pflicht, Risiken abzuschätzen und Wissen im Ausmaß kausalen Handelns verfügbar zu haben, als neue Dimensionen der Verantwortung nach Jonas gegeben; die Verletzbarkeit oder potentielle Zerstörung der Natur hingegen weniger.

Wirtschafts- und Unternehmensethik als spezielle Anwendungsbereiche der Ethik sind seit einiger Zeit vieldiskutiertes Thema (Lenk, 1992: 101ff) und haben insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre zu unterschiedlichen Ansätzen geführt. Sie reichen von der Forderung, auch unter den Bedingungen der modernen Marktwirtschaft moralische Normen anzuwenden (Homann, 1992) bis

zum Anspruch, die Eigendynamik des Wirtschaftssystems ethisch-praktischen Legitimationsanforderungen zu unterwerfen (Ulrich, 1994). Kritik zu diesen Ansätzen besteht dahingehend, daß sie die Möglichkeiten, Zweckkonflikte aufgrund wirtschaftlicher Interessen friedlich und an übergeordneten Prinzipien orientiert zu lösen, stark idealisieren. Ferner fehlen die Bestimmungsstücke, nach denen Menschen in Organisationen sich altruistisch oder egoistisch verhalten. Unternehmensethische Ansätze werden bei Osterloh & Tiemann (1995) ausführlich dargestellt und diskutiert.

Daß die Organisationspsychologie erst in jüngster Zeit begonnen hat, sich ethischer Fragestellungen anzunehmen, erklärt Berkel (1998) mit ihrer traditionellen Ausrichtung auf das Individuum. Wie bereits weiter oben dargelegt, richten sich der Inhalt von Verantwortung und das gewünschte Verhalten nach übergeordneten Zielen oder Verhaltensnormen. Da die Organisation als Wirtschaftsinstitution, die diese Ziele und Normen vorgibt, in vielen organisationspsychologischen Fragestellungen vernachlässigt werde, komme es darüber nicht zu ethischen Fragestellungen.

Abschließend sei noch auf das Verhältnis der Begriffe von Ethik und Moral eingegangen, die häufig synonym verwendet werden. Moral bezieht sich auf die „Ebene des praktischen Lebensvollzugs“, damit meint Moral die in einer Gruppe, Gesellschaft oder Organisation faktisch geltenden handlungsleitenden Normen. Ethik als Moralphilosophie meint die „Ebene der wissenschaftlichen Reflexion“ dieser Verhaltensnormen. (Zur ausführlichen Diskussion dieser beiden Begriffe vergleiche Berkel, 1998: 118). Bei Kirchhoff (1978) und Schmidt (1992) sind der philosophische Bedeutungszusammenhang des Verantwortungsbegriffs, die Geschichte der Ethik sowie die Beziehung zwischen Verantwortung und anderen ethischen Begriffen ausführlich dargestellt.

2.5.2 Verantwortung als soziale Norm

Verantwortung als soziale Norm wird an die Inhaber einer gesellschaftlichen oder beruflichen Position herangetragen und durch gesellschaftlichen oder gruppenspezifischen Konsens über die Verhaltensnormen abgesichert. Kennzeichnend für die normative Verantwortungszuschreibung ist die Gültigkeit in bezug auf ein Bewertungskriterium (Lenk, 1992: 92).

Spezielle Formen der Verantwortung als soziale Norm sind die *Aufgaben- oder Rollenverantwortung*. Im Rahmen beruflicher Aufgaben und Rollen wird über

das individuelle Handeln hinaus Verantwortung zugeschrieben, die in der sozialen Funktion begründet ist, die eine Person inne hat. Beispiele sind im familiären Umfeld die Fürsorgeverantwortung von Eltern für ihre Kinder oder im Organisationskontext die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers den Mitarbeitern gegenüber.

Handlungsverantwortung bezieht sich ganz allgemein auf die Ausführung oder Unterlassung von einzelnen oder mehreren Handlungen und deren Folgen. Sie stellt eine allgemeinere Form der Verantwortung als Verhaltenserwartung dar und kann unabhängig von sozialen Rollen bestehen. Gegenstand der Erwartungen ist die Ausrichtung des Handelns an allgemein anerkannten sozialen Normen wie Berücksichtigung übergeordneter Interessen oder Schadensfreiheit, die unabhängig von sozialen Rollen gültig sein können. Handlungsverantwortung kann demzufolge innerhalb unterschiedlichster Handlungsbezüge zugeschrieben werden.

Neben der individuellen bestehen institutionelle Rollenverantwortung und Handlungsverantwortung, die sich insbesondere in Organisationen konstituieren (Lenk, 1992).

Bedingungen für die Zurechnung von Verantwortung sind kausale Macht oder zumindest Handlungskontrolle. Eine Person muß als Verursacher einer Handlung identifiziert werden können, um ihr Verantwortung für die Handlung und ihre Folgen zuschreiben zu können. Eventuelle Schäden infolge von Handlungen sind auszugleichen, auch wenn sie nicht intentional entstanden sind. Dies ist Gegenstand der juristischen Haftungsproblematik, die auf dem Verursachungs- oder Schuldprinzip aufbaut. Moralische Bewertungen kommen ins Spiel, wenn es um die Bewertung der Tat geht, mit der der Schaden verursacht wurde, wobei auch hier die (dem Handelnden unterstellte) Macht, mit der der Schaden hätte verhindert werden können, die Voraussetzung der Beurteilung ist. Moralischer Bewertung und Schuldzuschreibung ist gemeinsam, daß sie sich auf vergangene Taten beziehen (Jonas, 1984: 172ff).

Die Verantwortung für künftige Taten resultiert zum einen aus einer universalen Verpflichtung für die Wohlfahrt anderer und wird an moralischen Maßstäben gemessen (s. oben stehender Abschnitt). Aufgaben- oder Rollenverantwortung als soziale Norm impliziert, daß der Inhaber einer gesellschaftlichen oder beruflichen Position mit der Macht ausgestattet ist, den Ausgang einer Handlung zum Positiven beeinflussen zu können. Unterstellt wird dabei, daß der Positionsinhaber auch über die notwendigen Kompetenzen im Sinne von Befugnis und Qualifikation zur Machtausübung verfügt und willens ist, sie auszuüben. Im

allgemeinen Verständnis besteht eine Position nicht nur aus Rechten, sondern sie umfaßt zugleich die „Pflicht der Macht“, nämlich ihre Ausübung.

Kaufmann (1992: 41ff) differenziert die Arten von Verantwortung nach den Bedingungen, unter denen Akteure als verantwortlich definiert werden: *Verantwortung als Ergebnis einer Selbstverpflichtung oder als Ergebnis von sozialer Zuschreibung*.

Aus philosophischer Perspektive ist Verantwortung ein Korrelat der Freiheit des Menschen, verbunden mit der Forderung an das Subjekt, sich selbst auf Werte, die handlungsleitend sind, zu verpflichten. Damit ist nicht die Forderung zur Verpflichtung auf bestimmte Werte hin verbunden, sondern lediglich die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung. Verantwortung wird damit als Grundlage moralischen Handelns gesehen. Verantwortung als Ergebnis von sozialer Zuschreibung oder gesellschaftlicher Erwartungen findet sich am reinsten im juristischen Verantwortungsbegriff. Im rechtlichen Sinn meint Verantwortung die Urheber-schaft von Handlungen und deren (unerwünschten) Folgen als Erreichen oder Nichterreichen einer Erwartung; unabhängig, ob man sich zu dieser Erwartung bekennen wollte oder nicht. Verantwortung im juristischen Sinn ist also primär ein Haftungsproblem. Kaufmann geht davon aus, daß die meisten Verantwortungsphänomene zwischen diesen beiden Extremen der reinen Selbst- bzw. reinen Fremdverpflichtung liegen, und zwar insbesondere bei der politischen und der Aufgabenverantwortung. Auf letztere wird im folgenden eingegangen, Aspekte der politischen Verantwortung sind bei Kaufmann (1992: 43f) ausführlich dargestellt.

Aufgabenverantwortung, Positionsverantwortung oder Rollenverantwortung (bei Kaufmann weitgehend synonym) resultieren zum Teil aus der Selbstverpflichtung des Rollenträgers, zum Teil aus den Erwartungen Dritter. Ein Vertrag als Basis für die Übernahme einer Aufgabe ist die Koppelung dieser Erwartungen mit der Selbstverpflichtung. Verantwortungsvolle Aufgaben sind eine Sonderform von Aufgaben, da „deren Lösung typischerweise nicht im voraus feststeht, sondern ein charakteristisches Moment der Eigentätigkeit, einen *Handlungsspielraum* auf Seiten des Verantwortungsträgers voraussetzen, den er durch spezifische Qualitäten seiner eigenen Person ‚ausfüllen‘ muß“ (Kaufmann, 1992: 45, Hervorhebung durch Kaufmann). Die Zuschreibung von Verantwortung umfaßt also auch das Zutrauen in die Qualitäten, sprich Kompetenzen des Verantwortungsträgers. Gleichzeitig wird der die Verantwortung Delegierende von diesen Entscheidungen und Handlungen entlastet. Organisationstheoretisch meint Aufgabenverantwortung einen umschriebenen Kompetenzbereich

im Rahmen einer Organisation, innerhalb dessen es um die Erledigung bestimmter Aufgaben geht. Aufgrund der Auffassung von verantwortungsvollen Aufgaben reichen moralische Qualitäten oder die reine Pflichterfüllung zu ihrer Wahrnehmung nicht aus (Kaufmann, 1992: 71f).

Die positionsgebundenen Merkmale von Verantwortung wurden bereits unter 2.3.2: Verantwortung als Merkmal der Arbeitsumwelt angeführt.

Wie die Ausführungen zeigen, treten bei der Betrachtung von Alltagsphänomenen Verantwortung als soziale Norm und Verantwortung als moralische Kategorie parallel auf und sind nicht immer klar zu trennen. Auch in der theoretischen Diskussion besteht in bezug auf die Trennschärfe der Verantwortungsarten keine einheitliche Auffassung. Während Lenk (1987) eine moralisch neutrale Verantwortung in der Berufsrolle gegenüber dem Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung von einer allgemein moralischen Verantwortung abgrenzt, sieht Nunner-Winkler (1989) die beiden Verantwortungsarten als eng miteinander verknüpft an. In ihrer Konzeption ist die Erfüllung von Berufsaufgaben als soziale Norm zugleich eine moralische Pflicht.

Es kann die Auffassung vertreten werden, daß die einzelnen Verantwortungsarten lediglich unterschiedliche Aspekte des Verantwortungshandelns hervorheben. Ein Mitarbeiter einer Dienstleistungsorganisation hat im Rahmen seiner Aufgabenverantwortung, die Pflicht, seine beruflichen Aufgaben zu erfüllen, um die Organisationsziele zu erreichen. Seine moralische Verantwortung richtet sich hingegen darauf, Schaden von der Organisation, seinen Kollegen oder Kunden abzuwenden oder seine Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen zu erledigen. Die Instanzen der Rollen- oder Aufgabenverantwortung sind in der Regel der unmittelbare Vorgesetzte oder das Management als Vertreter der Organisation; im Fall der moralischen Verantwortung das Gewissen des Mitarbeiters oder ein verinnerlichter berufsethischer Maßstab. Damit liegt beiden Verantwortungskonstrukten trotz unterschiedlicher Inhalte die gleiche Struktur zugrunde (Maier, 2002).

2.6 Verantwortung in Organisationen

Handlungen in Organisationen als komplexen Systemen weisen verschiedene Besonderheiten auf. Die organisationale Arbeitsteilung folgt dem Prinzip der effizienten Erstellung von Waren und Dienstleistungen und der Erreichung organisationaler Ziele. Handlungen in Organisationen sind demzufolge eingebet-

tet in das Prinzip der organisationalen Arbeitsteilung und mit den Handlungen anderer Personen innerhalb (und außerhalb) der Organisation verknüpft. Die Koordination der Einzeltätigkeiten sowie die Sicherstellung der Kooperation der Beschäftigten untereinander sind damit eine zentrale Anforderung an die Gestaltung von Organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen grenzen sowohl inhaltliche Funktionsbereiche als auch hierarchische Verantwortungsbereiche ab.

Gegenüber den Handlungen Einzelner ist es vorstellbar, daß die Handlungen mehrerer Akteure sich gegenseitig verstärken, sich wechselseitig blockieren oder sich neutralisieren. Aufgrund des Zusammenwirkens einer Vielzahl individueller Akteure entstehen komplexe Handlungsketten mit nur schwer überschaubaren oder prognostizierbaren Folgen. Folgen dieser Handlungsketten sind damit ebenfalls komplexer als die Auswirkungen von Handlungen Einzelner, wodurch hohe Anforderungen an die Fähigkeit zur Folgenabschätzung sowie an die Bewertung potentieller Folgen von Handlungen entstehen (Nunner-Winkler, 1989: 178f.). Die Zuschreibung von Verantwortung für begangene oder unterlassene Handlungen bzw. Verantwortung als Erwartungen an zukünftige Handlungen gewinnt aufgrund der organisationalen Arbeitsteilung und Kooperation damit eine eigene Qualität gegenüber individuellen Handlungen.

Im folgenden werden unterschiedliche Aspekte von Verantwortung in Organisationen vorgestellt. Zunächst wird auf verschiedene institutionelle Ebenen eingegangen, auf denen verantwortungsrelevante Sachverhalte verortet werden können. Weiter wird die Funktion des Verantwortungskonstruktes in Organisationen diskutiert. Abschließend werden Konzeptionen von Verantwortung in Organisationen vorgestellt.

2.6.1 Ebenen von Verantwortung

Verantwortungsrelevante Sachverhalte können auf verschiedenen institutionellen Ebenen verortet werden.

(a) *Die institutionelle Ebene rechtlicher Normierungen* ist für Einzelpersonen oder für kollektive Akteure in bezug auf haftungs- oder strafrechtliche Sachverhalte relevant. Hier werden begangene Taten dahingehend bewertet, ob sie gegen Rechtsnormen verstoßen, und es wird festgestellt, ob der Handelnde haftungs- oder strafrechtlich zur Rechenschaft gezogen werden kann. Ob der Akteur zum Zeitpunkt des Handelns Kenntnis von den Rechtsnormen hatte und ob er sich dazu bekennen wollte, ist für die Feststellung, ob ein Verstoß vorliegt oder nicht, nicht von Relevanz. Leplat (1997: 27) bezeichnet diese Verantwor-

tung als objektive Verantwortung, in Abgrenzung zur subjektiven Verantwortung, in der die Handlungsabsicht des Akteurs Berücksichtigung findet und die subjektive Wahrnehmung von Verantwortung eine wesentliche Rolle spielt.

Auf der (b) *organisationalen Ebene* werden Organisationen bzw. Gruppen oder Funktionsbereiche innerhalb von Organisationen als kollektive Akteure untersucht (vergleiche auch die folgenden Ausführungen). Darüber hinaus ist das Regelwerk von Organisationen, das Entscheidungs- und Handlungsstrukturen bestimmt, zentraler Erkenntnisgegenstand.

Die (c) *positionsgebundene Verantwortung* (auch Rollen- oder Aufgabenverantwortung) bezieht sich auf Handlungen, zu denen Mitarbeiter oder Führungskräfte im Rahmen der Kompetenz- und Verantwortungsübertragung durch die Organisation legitimiert sind. Sie stellt die Verbindung zwischen der Organisation und deren Zielen und dem Individuum als Handelndem her.

Die (d) *Verantwortung des Individuums* meint Verantwortung als soziale Norm, die einem individuell Handelnden zugeschrieben wird. Kaufmann (1992: 75) versteht unter der Verantwortung des Individuums die Verantwortlichkeit im Sinne einer Selbstverpflichtung für übernommene oder zugeschriebene Aufgaben.

In Wirtschaftsunternehmen bestehen spezielle Probleme der Verantwortungsverteilung durch horizontale und vertikale Arbeitsteilung, Komplexität und Anonymität des Handelns. Daher ist im Organisationskontext zwischen individuellen und kollektiven Verantwortungsträgern zu differenzieren. Individuelle Verantwortung bezieht sich auf das Handeln des Einzelnen, der unter eigenem Namen, auf eigene Rechnung für sich und nicht als Stellvertreter eines anderen handelt. Beim gemeinschaftlichen (kollektiven) Handeln verschiedener Subjekte sind verschiedene Handlungs- und damit Verantwortungsarten zu unterscheiden. Das Handeln von Mitarbeitern, die im Rahmen eines Wirtschaftsunternehmens tätig sind, ist in diesem Verständnis kein individuelles Handeln, sondern korporatives Handeln als Spezialfall kollektiven Handelns. Handlungen korporativer Akteure stellen eine neue Qualität gegenüber den summierten Einzelhandlungen individueller Akteure im Rahmen einer Korporation dar. Korporative Verantwortung bezieht sich auf kollektives Handeln, das an Zielen orientiert ist, die nicht zwangsläufig mit denen aller einzelnen Mitgliedern des Kollektivs übereinstimmen und arbeitsteilig organisiert ist. Die Akteure sind korporative Subjekte (Organisationen) oder natürliche Personen, die koordiniert für eine Korporation handeln. Abbildung 2.1 zeigt die Arten kollektiver Verantwortung.

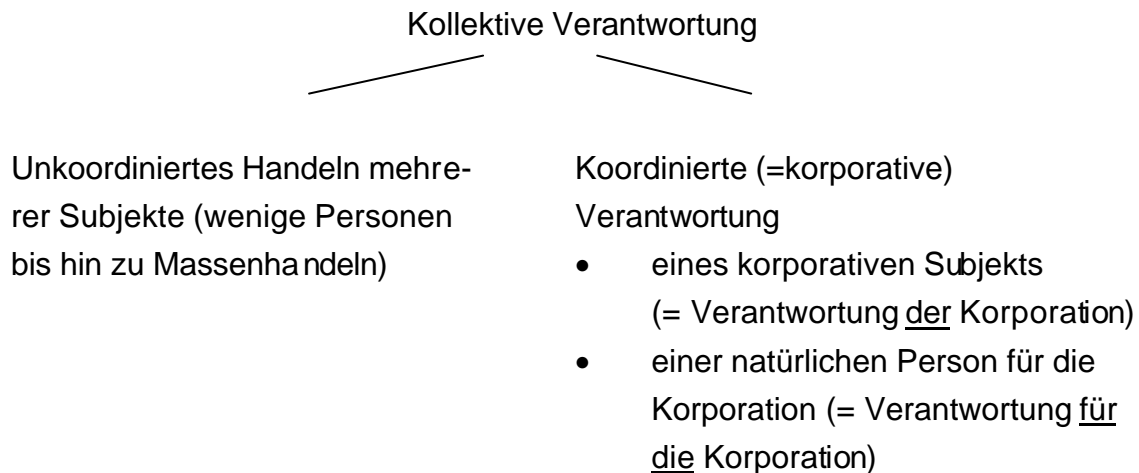


Abbildung 2.1: Arten kollektiver Verantwortung
(in Anlehnung an Lenk & Maring, 1998: 23f.)

2.6.2 Funktion von Verantwortung in Organisationen

Verantwortung wird als Bindeglied zwischen Individuen und den sozialen Systemen und Institutionen gesehen, in denen Individuen leben und arbeiten (Tetlock, 1999). Organisationen können nicht allein dadurch aufrechterhalten werden, daß die Einhaltung von Verhaltensstandards kontrolliert wird, die Transaktionskosten dafür wären nicht leistbar. Aus diesem Grund ist die Internalisierung von Normen eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Funktionsfähigkeit von Organisationen.

Dem Verantwortungskonstrukt wird die Rolle der hinreichenden Bedingung für die Funktionsfähigkeit sozialer Systeme und Organisationen zugewiesen. Das Nutzenpotential, das Verantwortung in Gruppen oder Organisationen zugeschrieben wird, liegt in der Mobilisierung einer außergewöhnlichen Handlungsbereitschaft für soziale Systeme. Verantwortungsvolles Handeln ermöglicht die Wahrnehmung von Aufgaben, die durch die Organisation aufgrund der Komplexität von Sachverhalten oder der Unvorhersehbarkeit von Ereignissen vorab nur sehr allgemein geregelt werden können (Kaufmann, 1992: 67). Der ökonomische Nutzen, der Verantwortung zugeschrieben wird, resultiert daraus, daß Verantwortung als soziales Konstrukt zugleich Spielräume und Verpflichtungen umfaßt. Für die betrieblichen Akteure bestehen einerseits Handlungs- und Entscheidungsspielräume für ihr Tun, andererseits Rechenschaftspflichten den betrieblichen Verantwortungsinstanzen gegenüber. Damit kann durch verantwortungsvolles Handeln eine Integration von Organisationszielen und individueller Gestaltungsfreiheit bei Handlungsunsicherheit realisiert werden (Maier,

2002: 12). Verantwortung wird insbesondere bedeutungsvoll in nicht antizipierbaren oder planbaren Handlungssituationen, wie bei Zielkonflikten oder in Risikosituationen und senkt damit die Transaktionskosten der Verhaltenskontrolle.

Eine weitere Funktion, die Verantwortung in Organisationen wie auch in anderen sozialen Situationen zugeschrieben wird, besteht in der Regulation von Ungewißheit. Die Ungewißheit in Handlungs- oder Entscheidungssituationen wird auf die (soziale) Komplexität von Situationen zurückgeführt. Voraussetzung für die Wahrnehmung von Komplexität ist die Situationsinterpretation, bei der verschiedene Perspektiven eingenommen werden können. Abstufungen sind die (a) egozentrische Perspektive, die lediglich die eigenen Interessen berücksichtigt, (b) die Wir-Perspektive, die einen unmittelbaren Partner berücksichtigt, (c) die Rollen-Perspektive, die auch die sozialen Erwartungen an den Handelnden einbezieht, sowie (d) die verallgemeinernde Perspektive, die über Personen und Situationen hinweg verallgemeinert (Mieg, 1994: 210). Im Sinne dieser Komplexitätshypothese wird davon ausgegangen, daß mehr Verantwortung geleistet wird, je mehr Komplexität vorliegt. Wie bereits ausgeführt, resultiert Komplexität in Organisationen unter anderem aus der zunehmenden globalen wirtschaftlichen Verflechtung, der Flexibilisierung von Organisationen, aus den Möglichkeiten, die neue Informations- und Kommunikationstechnologien bieten, sowie aus den vielfältigen und zum Teil widersprechenden Interessengruppen (stakeholders), die mit einer Organisation in Beziehung stehen: den Mitarbeitern, Kunden, Shareholdern, Konkurrenten (Dose & Klimoski, 1995; Kaufmann, 1992; Koch & Kaschube, 2000). Verantwortungsvolles Handeln, das die Anliegen und Perspektiven unterschiedlicher Interessengruppen berücksichtigt, sollte demnach zur Regulation ungewisser oder komplexer Situationen beitragen.

Aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß Verantwortung in Organisationen die Funktion zugeschrieben wird, Ressourcen und Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter über formal definierte Aufgabenbeschreibungen hinaus zu aktivieren. Welche Verhaltensweisen dabei von der Organisation erwünscht und welche unerwünscht sind, dürfte von Organisation zu Organisation und je nach Sachverhalt unterschiedlich sein. Bereits die Ausführungen zum Alltagsverständnis von Verantwortung haben gezeigt, daß - abgesehen von allgemeinen moralischen Sollensanforderungen – allgemeine Verantwortungsverpflichtungen, die an bestimmte berufliche Positionen gebunden sind, kaum zu definieren sind. Vielmehr werden an die Inhaber beruflicher Positionen spezifische Rollenerwartungen gerichtet, die in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung, aber auch von der Verantwortungsinstanz, definiert werden. Verantwortungsvoll handeln-

den Mitarbeitern wird damit die Rolle zugewiesen, in unspezifischen Situationen Handlungsbereitschaft im Interesse der Organisation unter Berücksichtigung verschiedener Interessenlagen und unter Vermeidung unerwünschter Folgen zu zeigen.

2.6.3 Konzeptionen von Verantwortung in Organisationen

Der Aspekt der Verantwortung wird über unternehmensethische Fragestellungen hinaus bei der Untersuchung des Handelns in Organisationen selten explizit berücksichtigt (Koch & Kaschube, 2000). Ausnahmen bilden das Verantwortungsmodell von Schlenker et al. (1994) sowie das Forschungsfeld der Ereignisanalyse in komplexen Systemen, das teilweise die Arbeiten von Schlenker integriert (Leplat, 1997). Zur Komplexität von Systemen tragen insbesondere neue Technologien bei, deren Einsatz zur Folge haben kann, daß menschliche Handlungen und ihre Folgen räumlich und zeitlich versetzt wirksam werden sowie zu unüberschaubaren Effekten führen (Jonas, 1984; Leplat, 1997). Die Rolle moderner Technologien in der Verantwortungsdiskussion wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt umrissen.

In Schlenkers (1997) Konzeption liegt Verantwortung dann vor, wenn eine Person für Ereignisse oder Handlungen verantwortlich gemacht wird, die sie beeinflussen kann und für die Verhaltensvorgaben bestehen. Damit ist die Zuschreibbarkeit von Verhalten eine Voraussetzung eines Verantwortungssachverhaltes: „... responsibility is a necessary component in the process of holding people accountable for their conduct“ (Schlenker et al., 1994: 634). Die Unterscheidung von Verantwortung und Verantwortlichkeit entspricht der Unterscheidung von accountability (Rollenverantwortung als Ergebnis einer Zuschreibung) und responsibility (Verantwortlichkeit der Person als Orientierung an Verhaltensstandards, Erfüllung von Pflichten oder Erwartungen) im englischen Sprachgebrauch.

Schlenker et al. (1994) stellen ein Dreiecksmodell der Verantwortung vor, anhand dessen Bedingungen identifiziert werden können, unter denen Personen in Organisationen die Verantwortung für eine Handlung oder ein Ereignis zugeschrieben wird bzw. unter denen Personen ihre Verantwortlichkeit anderen gegenüber antizipieren. Das Dreiecksmodell umfaßt als Schlüsselemente Identitäts- oder Personenaspekte (Identity Images), stattgefunden oder antizipierte Ereignisse (Events) und Vorgaben (Prescriptions). *Identitätsaspekte* umfassen die Rolle des Akteurs, seine Qualitäten, Überzeugungen sowie Erwartungen in

bezug auf ein Ereignis. *Ereignisse* sind Vorkommnisse oder Handlungen unter den jeweils gegebenen situativen Umständen im Rahmen der Arbeitstätigkeit. *Vorgaben* sind in der Organisation geltende Handlungsvorschriften, deren Ausführung einer Person obliegt. Bei den Vorgaben kann es sich um schriftlich niedergelegte Arbeitsanweisungen, um Stellenbeschreibungen, aber auch um ungeschriebene oder unausgesprochene Erwartungen der Organisation an ihre Mitglieder handeln. Verantwortung wird aus den Beziehungen zwischen den drei Modellelementen konstituiert und ist damit auch bei Schlenker ein Relationalkonzept.

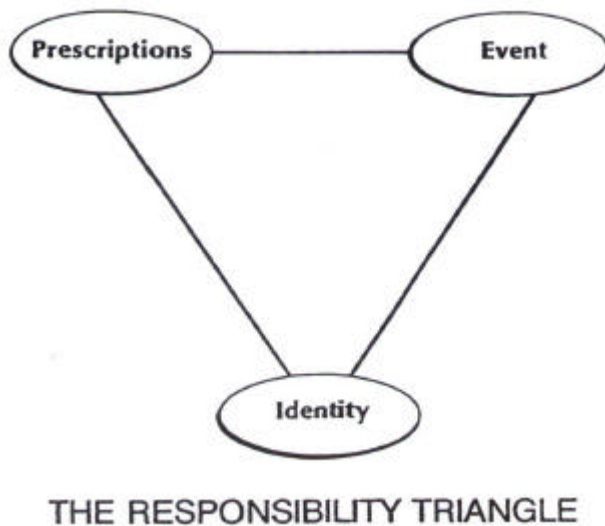


Abbildung 2.2: Dreiecksmodell der Verantwortung nach Schlenker (1997: 252)

Die *Person-Fall-Bindung* ist dann gegeben, wenn ein Ereignis oder eine Handlung einer Person zugeschrieben werden kann bzw. wenn der Akteur über die Handlungskontrolle verfügt, um ein Ergebnis intentional herbeizuführen.

Die *Person-Vorgabe-Bindung* liegt vor, wenn formelle oder informelle Handlungsvorschriften einer Organisation für eine Person verbindlich sind.

Die *Vorgabe-Fall-Bindung* liegt vor, wenn Handlungsvorschriften für ein Ereignis oder eine Aufgabe eindeutig anwendbar und unabhängig von der ausführenden Person sind.

Nach Schlenker et al. (1994) ist Verantwortung in dem Ausmaß gegeben, in dem die Bindungen zwischen den Modellelementen eindeutig und stark vorliegen. Aus der Perspektive des Handelnden kann anhand des Modells sein Ver-

antwortungsgefühl für ein Ereignis analysiert werden; aus der Perspektive eines Beobachters kann Verantwortung zugeschrieben oder bewertet werden. Das Modell ist geeignet, anhand der Bindungsstärke zwischen den Modellelementen Aussagen über die ex post Zuschreibung von Verantwortung zu treffen sowie proaktive Aussagen zur Verantwortungsübernahme zu ermöglichen.

Das Modell von Schlenker et al. (1994) bezieht sich explizit auf Verhalten in bezug auf Verhaltensvorgaben und weniger auf Verantwortung im Sinne von proaktivem Handeln in unspezifischen Situationen über Verhaltensvorschriften hinaus. Verantwortung kann im Sinne des Modells vielmehr bedeuten, daß eine Person eine für sie und einen bestimmten Fall geltende Vorgabe streng befolgt. Ergebnisse aus den Arbeiten von Schlenker (1997) zu Organisationsfaktoren, die zu festen Verbindungen bzw. zur Abschwächung der Bindungen von Person, Ereignis und Vorgabe führen, werden unter 2.7.3 dargestellt.

Einen speziellen Anwendungsbereich im Organisationskontext hat das Modell bei der Ereignisanalyse in komplexen Systemen (Leplat, 1997). Bei der Ereignis- oder Fehleranalyse in komplexen Systemen, insbesondere in Industrien mit hohem Risikopotential wie Kernkraftwerken oder der chemischen Industrie, sind die Unterschiede zwischen der vorgeschriebenen Arbeitsaufgabe (dem Auftrag), der vom Handelnden redefinierten Arbeitsaufgabe und der tatsächlich ausgeführten Aufgabe im Fokus des Interesses. Die Schwächung der Verbindungen zwischen Person, Ereignis und Vorgabe bzw. Probleme innerhalb dieser Verbindungen können zu Abweichungen zwischen der vorgeschriebenen und tatsächlich ausgeführten Arbeitsaufgabe führen, die Fehler oder Störfälle nach sich ziehen können. Die Integration der Analyseergebnisse zu den Unterschieden zwischen Arbeitsauftrag und ausgeführter Aufgabe in das Modell von Schlenker et al. ist bei Leplat (1997) ausführlich dargestellt.

Die Zuschreibung von (unerwünschten) Ereignissen oder Handlungsfolgen zu Akteuren ist Gegenstand der Attributionstheorie (vergl. beispielsweise die Ausführungen von Fincham & Jaspers, 1980).

In ihren Arbeiten zum ökologischen Verantwortungsbewußtsein in der Arbeit, speziell der industriellen Produktion, haben Hoff und andere (Lecher & Hoff, 1993; Lecher, Hoff, Distler & Jancer, 1992) Verantwortung als ein dreidimensionales Konstrukt entworfen. Das Konstrukt des ökologischen Verantwortungsbewußtseins umfaßt neben den ökologischen Kontroll- und Moralvorstellungen die Dimension des ökologischen Denkens und seiner kognitiven Struktur.

Das Verhältnis der Konzepte Kontrolle und Moral in den Arbeiten von Hoff und anderen wurde bereits unter 2.5 ausgeführt. Die Dimension des ökologischen Denkens hat nicht das umweltbezogene Wissen im Fokus, sondern erfaßt die hinter diesem Wissen stehenden kognitiven Strukturen. Daher soll nicht das vorhandene Wissen einer Person quantifiziert werden, sondern es wird erhoben, wie Personen über Umweltzerstörung denken und welche Denkprinzipien sie bei umweltrelevanten Fragestellungen anwenden. Ausgangspunkt dieser Konzeption von Verantwortung ist die Feststellung, daß neben Kontroll- und Moralvorstellungen auch Kognitionen eine handlungsleitende Funktion haben (Lecher & Hoff, 1993: 5f.).

2.7 Voraussetzungen und Korrelate der Verantwortungsübernahme in Organisationen

Das letzte Unterkapitel der theoretischen Aufbereitung der Verantwortungsthematik beschäftigt sich mit den Voraussetzungen und begleitenden Bedingungen von Verantwortung und Verantwortungsübernahme in Organisationen. Ist von den Entwicklungsvoraussetzungen von Verantwortung die Rede, ist damit in der Regel die Entwicklung von Verantwortung als Persönlichkeitseigenschaft gemeint. Die meisten Arbeiten zu diesem Themenkomplex beziehen sich auf die moralische Entwicklung in der beruflichen Sozialisation. Ebenso kann Verantwortung als Verhaltenserwartung in Form sozialer Normen vermittelt werden. Diese Möglichkeiten werden unter 2.7.1 vorgestellt und diskutiert. Personenbezogene Korrelate von Verantwortung sowie Korrelate der Organisationsumwelt sind Gegenstand der Abschnitte 2.7.2 und 2.7.3.

2.7.1 Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung im Beruf

Die Untersuchung der Entstehung von Verantwortung kann sich einerseits auf die Entwicklung von Verantwortung als Persönlichkeitsdimension sowie auf die Aktivierung von Verantwortung in Handlungssituationen beziehen. Es gibt verschiedene Arbeiten, die erste Hinweise auf diese Prozesse geben. Es werden jedoch noch mehr Informationen über Entwicklungsbedingungen von Verantwortung benötigt sowie über die subjektive Wahrnehmung von Verantwortung (Auhagen, 1994: 244). Aufgrund der Themenstellung dieser Arbeit beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die berufliche Sozialisation.

Verantwortung und Verantwortungsübernahme gehören zu den häufig genannten Erziehungszielen. Wie bereits ausgeführt wurde, kann Verantwortung als soziale Norm nicht als solche bestimmt werden. Ob und warum ein Handeln, eine Intention oder ein Resultat wünschenswert ist, hängt immer von den Inhalten und Zielen einer Handlung ab. Dies hat zur Folge, daß in der schulischen und beruflichen Sozialisation nur schwer normative Vorstellungen darüber vermittelt werden können, was eine verantwortungsvoll handelnde Person konkret tun oder unterlassen soll. Statt dessen wird im gesellschaftlichen Kontext auf das allgemein Erwünschte oder in konkreteren Fällen im Organisationskontext auf Vorschriften oder Arbeitsanweisungen verwiesen. Somit ist eine Erziehung oder Sozialisation zu verantwortungsvollem Verhalten an sich nur eingeschränkt möglich; vielmehr wird die Aktivierung einer Verantwortungsbereitschaft im Sinne einer generellen Handlungsbereitschaft angestrebt (Heid, 1995: 39ff). Es erscheint aus zwei Gründen als besonders wünschenswert, eine generelle Verantwortungsbereitschaft zu aktivieren: Erstens besteht aus den oben genannten Gründen eine generelle Schwierigkeit, konkrete Verantwortungsinhalte zu formulieren und im Rahmen der Sozialisation zu vermitteln. Zweitens dürfte es aufgrund der zunehmenden Komplexität von Organisationen und der zunehmenden wirtschaftlichen Vernetzung nicht leicht fallen, zukünftig relevante Verantwortungsinhalte zu antizipieren und wünschenswerte Verhaltensweisen für konkrete Handlungssituationen festzulegen. Allerdings ist die Förderung von Verantwortungsbereitschaft losgelöst von Inhalten schwer vorstellbar. In seinem Grundsatzartikel über Verantwortungsbereitschaft als Ziel beruflicher Qualifizierung gibt Heid (1995: 43) zu bedenken, daß eine von inhaltlichen Orientierungen losgelöste Handlungsbereitschaft eine Abhängigkeit von den jeweiligen Handlungsanforderungen des Interaktionspartners erzeugen könne. Dieser Widerspruch erscheint in der Praxis dadurch auflösbar, indem konkrete inhaltliche Handlungsanweisungen mit der Vermittlung übergeordneter Handlungsmaximen verknüpft werden. Dies wird möglich (a) anhand punktueller Auftragserteilung, (b) anhand von Stellenbeschreibungen oder Rollenvorschriften, (c) durch die Einbettung der Verantwortungsinhalte in die Unternehmenskultur und –philosophie sowie (d) anhand schulischer und beruflicher Sozialisation (Heid, 1995: 41f).

Konzipiert man Verantwortung als Persönlichkeitsdimension, ist festzustellen, daß es in der beruflichen Sozialisationsforschung nur wenige Ansätze gibt, die sich auf die Interaktion von Arbeitserfahrungen und Persönlichkeitsentwicklung im Berufsverlauf beziehen. Eine der wenigen Ausnahmen bilden die Arbeiten von Hoff, Lappe und Lempert (1991). Sie konnten nachweisen, daß Kontroll-

überzeugungen und moralische Urteilsfähigkeit im Zusammenhang mit den Merkmalen der Berufsbiographie stehen. Es konnten frühere Befunde bestätigt werden, mit denen ein Zusammenhang zwischen kontinuierlich bestehenden Arbeitsbedingungen und der Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen nachgewiesen wurde. Darüber hinaus zeigte sich, daß Widersprüche in der Restriktivität zwischen einzelnen Lebensbereichen oder einzelnen Phasen in der Berufsbiographie ebenfalls unterschiedliche Ausprägungen des Verantwortungsbewußtseins nach sich ziehen. Lempert (1988) zeigte, daß die Entwicklung des höchsten moralischen Urteilsniveaus (äquibriertes Niveau) (a) durch die Konfrontation mit divergierenden Regeln, Normen und Werten, (b) Verantwortung für andere Personen und das eigene Leben, (c) die Konfrontation mit sozialen Konflikten, (d) die Teilnahme an symmetrischen Kommunikationsprozessen sowie (e) Möglichkeiten zur Mitwirkung an kooperativen Entscheidungen gefördert wird. Nach Kohlberg & Higgins (1984) zeigten Studien mit qualitativer hermeneutischen Auswertungsmethoden, daß die berufliche Verantwortungsübernahme für andere Menschen zur Ausbildung des postkonventionellen moralischen Denkens führt. Baitsch (1985) konnte anhand von Fallstudien nachweisen, daß insbesondere Widersprüche in der Arbeit wichtig für die Entwicklung verschiedener Kompetenzen, insbesondere der Selbstbestimmung und des Verantwortungsbewußtseins sind.

Die Bedeutung von Kontrollüberzeugungen für die Übernahme von Verantwortung und verantwortungsvolles Handeln ist bereits mehrfach hervorgehoben worden. Die Entwicklung bzw. Regression von Kontrollüberzeugungen war insbesondere Gegenstand der Untersuchungen zur gelernten Hilflosigkeit von Seligman (1975). Wesentliche restriktive Bedingungen und damit hinderlich für die Entwicklung von Kontrollüberzeugungen sind (a) die Unmöglichkeit oder eingeschränkte Möglichkeiten, eigene Entscheidungen zu treffen, (b) die Festlegung zielführender Handlungsweisen durch Kollegen oder Vorgesetzte sowie (c) in bürokratisch ausgerichteten Organisationen die Überbetonung der Verhaltenskontrolle statt der Ergebniskontrolle bei freier Wahl der Mittel (Argyris, 1973; Seligman, 1975). Dementsprechend gelten (a) die freie Wahl der Arbeitsmittel sowie (b) die Bestimmung der Handlungsweisen zur Zielerreichung als Voraussetzungen für die Entwicklung von Kontrollüberzeugungen. Ferner konnte nachgewiesen werden, daß (c) die Verfügbarkeit über Ressourcen, einschließlich von Informationen über die eigene Leistung, förderlich sind (Fisher, 1978). Aufgrund der bereits berichteten Zusammenhänge und Analogien zwischen Kontrollüberzeugungen und moralischem Urteilsniveau (Hoff, 1990) ist es nicht überraschend festzustellen, daß die entwicklungsfördernden Bedingungen für

beide Persönlichkeitskonstrukte teilweise identisch sind. Die hinderlichen und förderlichen Auswirkungen verschiedener organisationaler Bedingungen auf die Kontrollüberzeugungen von Arbeitnehmern sind beispielsweise bei Dose & Klimoski (1995) sowie bei Nitschke (1988) ausführlich dargestellt.

Nachfolgend werden personenbezogene und organisationale Korrelate von Verantwortung vorgestellt. Der vorsichtiger Begriff des Korrelats (anstatt Voraussetzung) wurde gewählt, weil ein Teil der zitierten Studien auf Querschnittsuntersuchungen beruht und sich Wirkungszusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen daher lediglich theoretisch begründen lassen. In Forschungsdesigns findet sich Verantwortung je nach Funktion als unabhängige, abhängige oder intervenierende Variable und ist als Relationenkonzept, Persönlichkeitsmerkmal oder Merkmal der Arbeitsumwelt konzipiert. Entsprechend finden sich einige Persönlichkeitskonstrukte oder Organisationsfaktoren, die unter 2.3 als Operationalisierungen von Verantwortung vorgestellt wurden, in den folgenden Ausführungen als Voraussetzungen oder Korrelate von Verantwortung wieder.

2.7.2 Personelle Korrelate von Verantwortung

Die Alltagserfahrung in Organisationen zeigt, daß verantwortungsvolles Handeln und Verantwortungsübernahme von Mitgliedern einer Organisation interindividuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, ob und auf welche individuellen Dispositionen diese Unterschiede zurückzuführen sind (Bierhoff, 1994).

Kaufmann (1992: 78ff) nennt auf übergeordneter Ebene ohne empirische Überprüfung folgende individuelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns:

(1) Kognitive Fähigkeiten

Da Verantwortung in komplexen Situationen relevant wird, wird die kognitive Fähigkeit zur Analyse und Abwägung verschiedener Aspekte einer Situation vorausgesetzt. Gegenstand der Analyse und Abwägung können verschiedene Inhaltsbereiche, Interessenkonstellationen oder Folgen einer Situation sein. Laut Kaufmann können die kognitiven Fähigkeiten sowohl analytischer oder intuitiver Natur sein, wobei Erfahrung mit ähnlichen Situationen eine wesentliche Rolle spielen kann.

(2) Moralische Fähigkeiten

Die moralischen Fähigkeiten eines Akteurs basieren auf seiner Selbstkontrolle, seiner normativen Selbstverpflichtung sowie seiner Identifikation mit Werten. Die moralischen Fähigkeiten einer Person können nach Kaufmann bis zur Zurückstellung der eigenen Interessen gegenüber denen von Dritten reichen.

(3) Kommunikative Fähigkeiten

Diese stellen laut Kaufmann insbesondere in konflikthafter Situationen eine wesentliche Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns dar, da sie es ermöglichen, Zweifel an einer Sache, Vorschläge für Handlungen oder deren Unterlassung zu artikulieren und zu argumentieren.

Laut Kaufmann ist jede Kompetenz notwendig; nur die Kombination aller Kompetenzbereiche ist hinreichend für verantwortungsvolles Handeln.

Kaufmann gibt zu bedenken, daß kommunikative Kompetenz ggfs. über Mängel in den beiden anderen Kompetenzen hinwegtäuschen kann.

In Tabelle 2.2 am Ende dieses Teilkapitels sind die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien zu personellen Korrelaten von Verantwortung zusammengefaßt. Nachstehend werden die wesentlichen Personenmerkmale vorgestellt.

Einstellungen und persönliche Normen

Personelle Voraussetzungen oder Korrelate der Verantwortungsübernahme sind insbesondere in Untersuchungen zu altruistischem Verhalten zum Gegenstand gemacht worden. Altruismus wird in diesen Studien als Norm oder Verpflichtung zur Verantwortungsübernahme aufgefaßt (Bierhoff, 1994, Keller, 1996). Wenngleich sich diese Forschung auf Alltagsphänomene und weniger auf die Übernahme von Verantwortung im Organisationskontext bezieht, soll dennoch kurz auf wesentliche Ergebnisse eingegangen werden.

In Handlungsmodellen zur altruistischen Persönlichkeit (Bierhoff, 1990; Schwartz, 1977) werden soziale Verantwortung bzw. ihre Umkehrung, die Verantwortlichkeitsabwehr, als Persönlichkeitseigenschaften konzipiert. In empirischen Studien konnten verschiedene personelle Faktoren als Korrelate von Verantwortung identifiziert werden. Die Ergebnisse der Studie von Bierhoff (1994) zeigt Tabelle 2.2.

Neben der persönlichen Disposition spielt für die Realisierung von Verantwortungsübernahme die personelle Norm der Verantwortungsübernahme eine wesentliche Rolle. Eine Norm der Verantwortungsübernahme wird dadurch verhal-

tenswirksam, daß sie als persönliche Norm zu einer Erwartung an das eigene Handeln wird und dadurch Handlungsimpulse auslöst. Persönliche Normen werden auf der Grundlage sozialer Normen internalisiert und damit zu individuellen Motiven, die durch situative Hinweisreize aktiviert werden (Schwartz, 1977). Zur Förderung der Internalisierung sozialer Normen schlägt Bierhoff (1994) vor, einerseits kooperative Beziehungen zwischen Menschen zu fördern, so daß die Verwirklichung sozialer Normen für alle Beteiligten zum Vorteil wird. Darüber hinaus werden von der Förderung der Merkmale, die positiv mit Verantwortung zusammenhängen, positive indirekte Effekte auf die Entwicklung von Verantwortung selbst erwartet. Insbesondere aufgrund der Zusammenhänge des sozialen Verantwortungsgefühls mit Kontrollüberzeugungen wird erwartet, daß die Entwicklung von Eigenkontrolle auch soziale Verantwortung fördert.

Autonomie- und Kontrollorientierung

Als wesentliche verantwortungsbezogene Personenmerkmale in der Tradition der Kontrolltheorie wurden bereits die Konstrukte der Kontrollüberzeugung, Kontrollorientierung, Autonomieorientierung oder Selbstwirksamkeit vorgestellt (Bandura, 1977; Frese, 1994; Kohn & Schooler, 1983; Rotter, 1966). Dabei wird Kontrollüberzeugung von einigen Autoren mit Verantwortung gleichgesetzt, von anderen Autoren als wesentliche Voraussetzung der Verantwortungsübernahme gesehen. Wie Tabelle 2.2 zeigt, wurden Kontrollorientierungen in verschiedenen Studien als Korrelate verantwortungsvollen Handelns nachgewiesen (Bierhoff, 1994; Frese, 1994; Schönbach & Bergmann, 1994).

Moralische Orientierung

Analog der Autonomie- und Kontrollorientierung wird die moralische Orientierung bzw. die moralische Urteilsfähigkeit (Lecher & Hoff, 1993; Kohlberg, 1981, 1984) sowohl mit Verantwortung gleichgesetzt als auch als Korrelat von Verantwortung angesehen. Zu verantwortungsvollem Handeln tragen die folgenden Fähigkeiten als Aspekte der moralischen Urteilsfähigkeit bei:

- (1) Wahrnehmung der relevanten Umweltbedingungen, die die Orientierungen der Interaktionspartner wie Personen, Institutionen oder der Gesellschaft berücksichtigt.
- (2) Die kognitive Verarbeitung der Perzeptionen sowie der Versuch, konkurrierende Sichtweisen und Handlungstendenzen rational zu koordinieren.

- (3) Die emotionale Verarbeitung als gefühlsmäßige Auseinandersetzung mit der praktischen Verpflichtung, eine gerechte Lösung eines sozialen Konfliktes zu finden.
- (4) Das aktive Handeln, das die Interessen anderer Personen oder Geltungsansprüche sozialer Standards berücksichtigt (Lempert, 1990).

Handlungsstil

In Anlehnung an die Forschung von Hacker und Volpert der 1970er Jahre definiert Frese (1983) Handlungsstile als arbeitsbezogene Persönlichkeitsmerkmale. Handlungsstile sind generalisierte Heuristiken der Handlungsausführung, die die Planung, Zielsetzung und Rückmeldung von Handlungen steuern (Frese et al., 1994). Plan- und Zielorientierung sind Handlungsstile, in denen es um die allgemeine Tendenz geht, Handlungen langfristig und detailliert zu planen und entsprechende Ziele zu entwickeln (Frese, Stewart & Hannover, 1987). In verschiedenen Studien konnte der Handlungsstil als Korrelat von Verantwortung, operationalisiert als Eigeninitiative, bzw. als negatives Korrelat der Verantwortungsablehnung, operationalisiert als Kontrollablehnung, nachgewiesen werden (Frese et al., 1994; Frese & Hilligloh, 1994). Auch diese Ergebnisse zeigt Tabelle 2.2.

Soziodemographische Daten

Wie Tabelle 2.2 zeigt, konnten soziodemographische Daten wie das Alter und das Geschlecht von Befragten als Korrelate des Verantwortungsverständnisses und der Orientierung gegenüber beruflicher Verantwortung festgestellt werden (Preisendörfer, 1982; Schönbach & Bergmann, 1994).

In der Studie von Preisendörfer (1982) räumen jüngere Erwerbstätige Verantwortung einen geringeren Stellenwert ein; ob dieser Effekt auf die untersuchten Kohorten oder auf lebenszyklische Einflüsse zurückzuführen ist, kann anhand der Daten nicht festgestellt werden. Der Schul- und Ausbildungsabschluß der Befragten standen mit dem Verantwortungsverständnis in keinem Zusammenhang.

Schönbach & Bergmann (1994) zeigten, daß Männer bei offener Befragung eher Voraussetzungen von Verantwortung, Frauen hingegen eher Folgen von Verantwortung thematisierten. Die Autoren führen dies darauf zurück, daß Männer über ein ausgeprägteres Kontrollbedürfnis verfügen als Frauen und

daher für die Voraussetzungen von Verantwortung sensibler sind. Frauen werden als fürsorglicher für soziale Systeme wahrgenommen, daher wird vermutet, daß sie Handlungsfolgen stärker abwägen.

Inwiefern diese unterschiedlichen Orientierungen gegenüber Verantwortung verhaltenswirksam werden, war nicht Gegenstand der Studien.

Handlungsfreiheit

Verantwortung setzt voraus, daß eine Person die Folgen einer Handlung beabsichtigt hat bzw. hätte voraussehen können und daß die Person hätte anders handeln können. Die Unterstellung der Handlungsfreiheit ist dabei eine anthropologische Annahme, die nach Montada (1983) empirisch nicht zu verifizieren ist. „Sie ist eine Setzung, deren Wahrheit nicht durch Verweis auf innere oder äußere Restriktionen freier Entscheidung in Frage gestellt werden kann. Auch in totalen Institutionen oder unter extremem Zwang können Wahlmöglichkeiten angenommen werden, kann Verhalten als Handlungsentscheidung konzeptualisiert werden“ (Montada, 1983). Entscheidungsfreiheit ist in diesem Sinn nicht empirisch nachzuweisen. Montada verweist aber darauf, daß Beschränkungen von Wahlen oder innere Dispositionen, die Wahlen ermöglichen, als theoretische Konzepte empirisch faßbar sind; beispielsweise als Selbstverantwortlichkeit oder Kontrollüberzeugung. Darüber hinaus sieht Montada Kompetenzen als Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns an, die die Handlungsentscheidung gegen andere Tendenzen wie Konformitätsdruck, Ökonomieprinzipien oder normative Erwartungen verteidigen. Hier werden Konzepte wie Kohlbergs Konstrukt der Ich-Stärke (1984) oder Selbstkontrolle relevant.

Selbstmanagement-Techniken

Abschließend sollen als ein Beispiel für eine nicht stabile Persönlichkeitsdisposition, sondern als Beispiel für trainierbare Personenaspekte, Selbstmanagement-Techniken als Korrelate von Verantwortung vorgestellt werden. Aufgrund unterschiedlicher Studien kommen Dose & Klimoski (1995: 43f.) zu dem Schluß, daß Kompetenzen in der Problemanalyse, Zielsetzungstechniken, Selbstbewertung und das aktive Einfordern von Feedback das Kontrollerleben von Arbeitnehmern steigern und damit zur Wahrnehmung von Verantwortung beitragen können.

Verfasser	Untersuchungs-gegenstand	Empirische Basis	Zusammenfassung der Ergebnisse
Bierhoff (1994)	Korrelate sozialer Verantwortung als Persönlichkeitsmerkmal (= Zuverlässigkeit und Engagement bei Handlungen in Beziehung zu anderen Menschen)	437 Personen verschiedener Altersgruppen	Hoch signifikante Zusammenhänge zwischen sozialer Verantwortung und <ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft, Perspektive anderer Menschen zu übernehmen - gute Selbstbeherrschung und Toleranz - geringe Unsicherheit in sozialen Situationen und damit hoher sozialer Kompetenz - Instrumentalität (Bereitschaft, Initiative zu übernehmen) - Expressivität (Ausdruck von Gefühlen und Empfindungen) - Streben nach einer gerechten Welt - internale Kontrollüberzeugungen
Frese et al. (1994)	Korrelate von Verantwortungsabwehr, Antezedenzen von Verantwortungsablehnung (Nachweis über verschiedene Meßzeitpunkte); Ost-West-Vergleich	N > 463 Personen aus den neuen Bundesländern; N = 160 aus den alten Bundesländern	Verantwortungsablehnung als Kontrollablehnung operationalisiert; signifikante Zusammenhänge zwischen Verantwortungsablehnung und <ul style="list-style-type: none"> - Alter (negative Korrelation) nur neue Länder - Qualifikation (negative Korrelation) - Handlungsstil (negative Korrelation) - Aktivität (Eigeninitiative in Arbeit, Weiterbildung, Überwinden von Hindernissen) Ost und West gleichermaßen (neg. Korr.) - Kontrollerwartungen (negative Korrelation) - Identifikation mit der Arbeit (negative Korrelation) - Depressivität - Selbstwertgefühl (negative Korrelation) - Psychosomatische Beschwerden - Arbeitszufriedenheit (negative Korrelation) Festgestellt wurden hochsignifikante Unterschiede zwischen <ul style="list-style-type: none"> - Befragten der alten und neuen Bundesländer - Befragten verschiedener gesellschaftlicher Schichten Einflußfaktoren von Kontrollablehnung <ul style="list-style-type: none"> - Selbstwirksamkeit (negativer Einfluß) - Selbstwertgefühl (negativer Einfluß) - Umstellungsbereitschaft gegenüber der Arbeit (neg. Einfluß) - Handlungsstil (Plan- und Handlungsorientierung) (neg. Einfluß)
Frese & Hilligloh (1994)	Korrelate von Eigeninitiative	N = 500 aus den neuen Bundesländern N = 160 aus den alten Bundesländern	Signifikante Korrelate von Eigeninitiative in der Arbeit <ul style="list-style-type: none"> - Höhe der Qualifikation - Handlungsstile (Plan- und Handlungsorientierung), Selbstwirksamkeit - Einstellungen (Identifikation mit der Arbeit, Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz, neg. Korr. mit Verantwortungsabwehr)

Verfasser	Untersuchungsgegenstand	Empirische Basis	Zusammenfassung der Ergebnisse
Preisendörfer (1982)	Orientierung gegenüber beruflicher Verantwortung in Abhängigkeit von soziodemographischen Merkmalen	Befragung von n = 1250 Vollerwerbstätigen gegenüber beruflicher Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - jüngere Vollerwerbstätige räumen Verantwortung ein geringeres Gewicht ein als ältere - 68,9% der männlichen Befragten, 60,2% der weiblichen Befragten halten es für wichtig, verantwortungsvolle berufliche Aufgaben zu haben - keine klaren Zusammenhänge zwischen Schulabschluß und Verantwortungsorientierung und Ausbildungsabschluß und Verantwortungsorientierung - Inhaber höherer Positionen und Bezieher höherer Einkommen messen Verantwortung ein stärkeres Gewicht bei
Schmitt, Montada, Dalbert (1991)	Verantwortlichkeitsabwehr als generalisierte Eigenschaft gegenüber Hilfebedürftigen konzipiert mit dreidimensionaler Struktur: Notlagenleugnung, Selbstverschuldungsvorwurf, Abschieben der Verantwortung auf andere	340 bzw. 807 Probanden verschiedener Altersgruppen	<p>Korrelate der Verantwortlichkeitsabwehr:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existentielle Schuld (Bereitschaft, wegen besserer eigener Lebenslage ein schlechtes Gewissen zu haben - negative Korr.) - Abwertung der Hilfebedürftigen - Soziale Einstellungen (negative Korrelation) - Gerechte-Welt-Glaube („Jeder bekommt, was ihm zusteht.“) - Bedürfnisprinzip (negative Korrelation) - Leistungsprinzip - Handlungsspielraum (negative Korrelation)
Schönbach & Bergmann (1994)	Verantwortungsverständnis in Abhängigkeit von Geschlecht und Kontrollüberzeugung; Assoziationen zum Verantwortungsbegriff	96 Personen aus dem Bekanntenkreis eines der Autoren	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Männer als Frauen nannten Voraussetzungen von Verantwortung - Mehr Frauen als Männer nannten Folgen von Verantwortung (Trend; kein signifikantes Ergebnis) - Personen mit starkem Kompetenz- und Kontrollbedürfnis nennen mehr Voraussetzungen für die Entstehung von Verantwortung als Personen mit schwachem Kompetenz- und Kontrollbedürfnis

Tabelle 2.2: Wesentliche Ergebnisse empirischer Studien zu personellen Korrelaten von Verantwortung

2.7.3 Korrelate der Arbeitsumwelt von Verantwortung

In der Literatur werden verschiedene Merkmale der Arbeitsumwelt als Korrelate von Verantwortung und verantwortungsvollem Handeln genannt. Die wesentlichen werden im folgenden vorgestellt. Tabelle 2.3 am Ende dieses Teilkapitels gibt eine Übersicht über wesentliche empirische Befunde.

Organisationale Normen

Organisationen, ebenso wie Gesellschaften, konstruieren Ziele für ihre Mitglieder. Wie bereits ausgeführt stellt das Verantwortungskonzept die Verbindung zwischen den organisationalen Zielen und dem individuellen Verhalten dar. Die Abläufe in Organisationen sind an der Arbeitsteiligkeit der Organisation ausgerichtet; die Arbeitsteiligkeit selbst ist fortschreitend. Immer mehr Menschen müssen zusammenwirken, um Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Dabei arbeiten die Individuen unter spezifischen Prämissen: den Regeln und Normen der Organisation. Normen sind Forderungen an das Verhalten betrieblicher Akteure, in denen Wertsysteme der Organisation zum Ausdruck kommen. Damit stellen Normen wichtige Bestimmungsgrößen organisationaler Rollen und organisationalen Handelns dar (Küpper, 1999; Wiswede, 1977). In Organisationen einer gewissen Größe führen die Anzahl sowie die zum Teil differierenden Interessen der Entscheidungsträger dazu, daß deren Werte und Ziele nicht vollkommen deckungsgleich sind. Organisationen besitzen daher häufig kein explizit festgelegtes bzw. nur ein allgemein gehaltenes Wert- und Zielsystem. Empirische Studien konnten nachweisen, daß individuelle Werte und Normen einen allgemeineren Charakter als Unternehmensziele haben und zudem tiefer verankert sind. Es ist zu erwarten, daß sie daher längerfristig verhaltenswirksam sind und nur langsam verändert werden können (Raffée & Fritz, 1992). Wo Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns untersucht werden, sollten auch die in einer Organisation herrschenden Normen und Vorstellungen über verantwortungsvolles Handeln berücksichtigt werden.

Autonomie, Handlungsspielraum und Partizipation

Der Handlungsspielraum ist einerseits ein Maß für die arbeitsplatzbezogene Verantwortung, andererseits auch mit verantwortungsbezogenen Persönlichkeitskonstrukten korreliert. So konnte in empirischen Studien eine positive Kor-

relation mit Eigeninitiative (Frese, 1993) sowie ein negativer Zusammenhang mit Kontrollablehnung festgestellt werden (Frese et al., 1994). Aus Heids (1991, 1995) Ausführungen zur Erziehung zur Verantwortungsbereitschaft lassen sich die folgenden Prinzipien ableiten, anhand derer in Organisationen die Voraussetzungen für verantwortungsvolles Handeln geschaffen werden können. Einerseits werden anhand dieser Prinzipien die notwendigen Handlungsspielräume geschaffen und den betrieblichen Akteuren die nötigen Kenntnisse vermittelt, um die Auswirkungen von Handlungen besser antizipieren zu können, andererseits sollen eigene Handlungsmaximen vermittelt werden, die die Abhängigkeit von den Anforderungen der Interaktionspartner vermeiden bzw. zumindest verringern.

- (1) Möglichkeiten für betriebliche Akteure, die Zwecke des Handelns selbst zu bestimmen bzw. mitzugestalten
- (2) Mitbestimmungsmöglichkeiten über die Mittel der Zielerreichung
- (3) Vermittlung von Zusammenhangswissen, anhand dessen bei der Handlungsplanung mögliche Folgen antizipiert werden können
- (4) Beteiligung betrieblicher Akteure an der Entwicklung von Kriterien, anhand derer Handlungszwecke, -mittel und -folgen sachlich-inhaltlich und moralisch zu bewerten sind
- (5) Schaffung organisationaler Strukturen, die autonomes und partizipatives Handeln ermöglichen
- (6) Definition dessen, was als Verantwortung bezeichnet wird, und zwar neben dem bereits angesprochenen Kriterium insbesondere in bezug auf das Subjekt und die Zielsetzung einer Handlung

In den Arbeiten von Kohn & Schooler (1983) wurde die wechselseitige Beeinflussung von Arbeits- und Persönlichkeitsmerkmalen im Berufsverlauf nachgewiesen. Tätigkeiten, die die berufliche Selbstbestimmung ermöglichen, fördern das Verantwortungsbewußtsein im Sinne einer Autonomieorientierung. Restriktive Tätigkeiten mit wenig Handlungsspielraum förderten eher restriktive Einstellungen gegenüber Verantwortung. Es konnte jedoch umgekehrt auch nachgewiesen werden, daß Personen mit hoher Autonomieorientierung eher Tätigkeiten aufsuchen, die mehr Dispositionsspielraum bieten.

Ein weiteres wesentliches Korrelat verantwortungsvollen Handelns stellt die – in jedem Unternehmen notwendige - organisationale Kontrolle dar. Diese ist einerseits in der Notwendigkeit begründet, einzelne Leistungen und Tätigkeiten innerhalb der Organisation zu koordinieren; andererseits in der Existenz verschiedener Interessengruppen, deren Ansprüche an die Organisation zu koor-

dinieren sind und die nicht immer mit den Interessen der Organisationsmitglieder übereinstimmen (Dose & Klimoski, 1995; Katz & Kahn, 1978). Eine zu bürokratische Kontrolle kann zu disfunktionalen Effekten führen, wenn nämlich die Ergebniskontrolle vernachlässigt wird und die Mitarbeiter in einen Zustand gelernter Hilflosigkeit versetzt werden (Argyris; 1973; Seligman, 1973).

Der Handlungsspielraum in der Arbeit bzw. sein Gegensatz, die berufliche Restriktivität als eine Facette des Kontrollkonzepts, hat in der arbeitspsychologischen Literatur insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Formen der Arbeitsgestaltung seinen Bezugspunkt. Die qualitative Anreicherung der Arbeitsaufgaben (job enrichment), die quantitative Arbeitsinhaltserweiterung (job enlargement), die systematische Variation der Arbeitsaufgabe (job rotation) sowie die Verlagerung von Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen auf die Arbeitnehmer im Rahmen teilautonomer Arbeitsgruppen gelten als die wesentlichen verantwortungsförderliche Maßnahmen im Rahmen der Arbeitsgestaltung (Staehle, 1990).

Führung, Information und Partizipation

Die Förderung von Verantwortung und verantwortungsvollem Handeln bei Mitarbeitern in Organisationen ist unter dem Begriff des „Empowerment“ in die Literatur eingegangen. Für diesen Begriff gibt es keine deutschsprachige Entsprechung; gemeint ist die Nutzbarmachung des Potentials, des Wissens und der Motivation der Mitarbeiter für die Organisation (Randolph, 1995). Die Ergebnisse einer Studie von Randolph (1995) in 10 US-amerikanischen Unternehmen zu möglichen Wegen des Empowerment sind in Tabelle 2.3 zusammengefaßt. Wie die Tabelle zeigt, konnten insbesondere Information und Partizipation der Mitarbeiter sowie das Führungsverhalten als Rahmenbedingungen erfolgreicher Empowerment Programme identifiziert werden. Der Führungsstil der Vorgesetzten sollte sich durch die Sanktionsfreiheit bei Fehlern sowie durch eine Problemlösungsorientierung auszeichnen. Als Führungsinstrument, das verantwortungsvolles Handeln unterstützt, konnte die Führung durch Zielsetzung identifiziert werden, da die gemeinsame Diskussion von Zielen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die regelmäßige Feststellung des Zielerreichungsgrades zur Ziel- und Erwartungsklarheit beitragen (Mills, 1983). Als weitere Voraussetzung erfolgreichen Empowerments wurden Organisationsstrukturen identifiziert, die die Entscheidungsfindung im Unternehmen sowie

die Beurteilung und Qualifikation der Mitarbeiter unterstützen (Dose & Klimoski, 1995).

Prozedurale und Zielklarheit, Relevanz von Zielen

Im Dreiecksmodell der Verantwortung nach Schlenker et al. (1994) wird Verantwortung aus der Stärke der Verbindung zwischen den Modellelementen Identitätsaspekte, Ereignis und Vorgabe konstituiert. Nach Schlenker (1997: 255ff) spielen insbesondere prozedurale Klarheit und klare Rollenanweisungen eine wesentliche Rolle für die Stärke der Bindungen sowie die Wichtigkeit der einzelnen Elemente. So wird die Wichtigkeit von Ereignissen davon bestimmt, ob sie mit hoch relevanten Vorgaben in Zusammenhang stehen oder zu weitreichenden Konsequenzen führen können. Vorgaben sind um so bedeutender, je mehr ihre Befolgung zu hoch priorisierten Zielen beiträgt bzw. wenn durch ihre Befolgung sehr unerwünschte oder negative Konsequenzen vermieden werden können. Identitätsaspekte werden um so wichtiger, je bedeutsamer die eingenommene Rolle für die Identität des Handelnden ist. Die kombinierten Wichtigkeiten der Elemente werden als Potenz der Elemente bezeichnet (Schlenker, 1997:253f.).

Das Modell erlaubt es, verschiedene geeignete Organisationsfaktoren zur Erreichung bzw. Steigerung von Verantwortung abzuleiten. Einerseits erscheint es wichtig, seitens der Organisationsleitung Ziele und erwünschte bzw. unerwünschte Ereignisse zu definieren und zu priorisieren. Ferner sollten die Vermittlung dieser Wertigkeit und die Einbindung in die übergeordneten Organisationsziele förderlich für die Übernahme von Verantwortung sein. In Bezug auf Vorgaben ist zu vermitteln, inwiefern diese zur Erfüllung von Zielen beitragen bzw. inwiefern ihre Befolgung zur Vermeidung negativer Handlungskonsequenzen beitragen kann. Hinsichtlich möglicher Ereignisse sind potentielle Konsequenzen aufzuzeigen und zu bewerten. Es sollte zur Verantwortung in Organisationen beitragen, wenn Mitarbeiter auf potentielle Handlungsfolgen und die Erwünschtheit dieser Folgen hingewiesen werden.

Verfasser	Untersuchungs-gegenstand	Empirische Basis	Zusammenfassung der Ergebnisse
Dose & Klimoski (1995)	Förderung des Verantwortungsbewußtseins und verantwortungsvollen Handelns von Mitarbeitern	ja; Bezug auf mehrere Studien; Integration verschiedener Befunde	Verantwortung fördernde organisationale Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> - klar strukturierte Erwartungen seitens der Organisation; unterstützende Instrumente: Zielerreichung, Leistungsbeurteilung, Feedback - Vermittlung der Bedeutung der Aufgabe durch die Organisation sowie der Einbettung der Aufgabe in den Organisationskontext
Frese & Hilligloh (1994)	Korrelate von Eigeninitiative	N = 500 (neue Bundesländer) N = 160 (alte Bundesländer)	Signifikante Korrelate von Eigeninitiative in der Arbeit mit <ul style="list-style-type: none"> - Stressoren in der Arbeit - Handlungsspielraum
Frese et al. (1994)	Korrelate und Antezedenzen von Verantwortungsablehnung; Ost-West-Vergleich	N > 463 Personen aus den neuen Bundesländern; N = 160 aus den alten Bundesländern	Verantwortungsablehnung als Kontrollablehnung operationalisiert; signifikante Zusammenhänge zwischen Verantwortungsablehnung und <ul style="list-style-type: none"> - Handlungsspielraum (negative Korrelation) - Komplexität der Arbeit (negative Korrelation) beide Merkmale der Arbeit, zugleich Antezedenzen
Keller (1996)	praktische Erklärungen Verantwortungsabwehr	ja (Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse)	<ul style="list-style-type: none"> - in mehreren Untersuchungen zeigte sich, daß Rechtfertigungen für unerwünschte Handlungen weniger akzeptiert sind als Entschuldigungen und Bestreitung der Intentionalität (Cody & McLaughlin, 1990)
Randolph (1995)	Organisationale Bedingungen von Empowerment	Untersuchung in 10 US-amerikanischen Unternehmen	Organisationale Rahmenbedingungen erfolgreicher Empowerment-Programmen: <ul style="list-style-type: none"> - Verbesselter Informationsfluß als Grundlage für die verstärkte Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen - Offene Informationspolitik als Vertrauenssignal an die Mitarbeiter - Sanktionsfreiheit; Problemlösungsorientierung bei Fehlern - Transparenz über Zielsetzungen des Unternehmens - Unterstützung des Programms durch Strukturen für Zielsetzung, Entscheidungsfindung, Beurteilung und Qualifikation der Mitarbeiter - Abbau von Hierarchien zugunsten einer Teamstruktur
Schmidt (1992)	Förderung von verantwortungsbewußtem Führungsverhalten	keine; theoretische Analyse	Anregungen zur Entwicklung von Verantwortungsbewußtsein in der Arbeit: <ul style="list-style-type: none"> - Delegation von Aufgaben und Kompetenzen - Zielorientierter Führungsstil des Vorgesetzten - Implementierung geeigneter Kontrollmechanismen - Gestaltung des persönlichen Verhältnisses Mitarbeiter/Vorgesetzter - Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (job enrichment, TAGs)

Tabelle 2.3: Wesentliche Ergebnisse zu Korrelaten der Arbeitsumwelt von Verantwortung

2.8 Schlußfolgerungen für diese Arbeit

In den vorangegangenen Abschnitten wurde versucht, eine Analyse von Verantwortung, speziell des Verantwortungskonzepts innerhalb Organisationen, vorzunehmen. Einerseits sollte damit ein theoretisches Vorverständnis für die vorliegende Arbeit entwickelt werden, andererseits soll auf Basis der geleisteten Analyse der Gegenstand der Arbeit eingegrenzt werden.

Um den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen, werden die folgenden Festlegungen getroffen: Von Interesse ist in dieser Arbeit die Verantwortung betrieblicher Akteure im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe bzw. ihrer Arbeitsrolle. Damit steht die Verantwortung natürlicher Personen für Korporationen im Fokus der Arbeit. Die Verantwortung bezieht sich auf Handlungen oder die Unterlassung von Handlungen, die Personen im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe innerhalb organisationaler Vorgaben ausführen.

Die Ergebnisse der theoretischen Analyse lassen es geraten erscheinen, die empirische Untersuchung des Verantwortungskonzepts in einem Feld vorzunehmen, in dem einerseits verschiedene Unsicherheitsfaktoren bezüglich der Aufgabenerledigung gegeben sind, andererseits unterschiedliche Erwartungskonstellationen bestehen. Ersteres scheint geraten, weil der Übernahme von Verantwortung der Nutzen zugeschrieben wird, Unsicherheit zu reduzieren sowie eine Handlungsbereitschaft für die Organisation auch unter Unsicherheit zu aktivieren. Die zweite Implikation erscheint angebracht, weil Verantwortung als Ergebnis von Zuschreibungen je nach Erwartungen und Verantwortungsinstanz unterschiedlich bestimmt wird. Verantwortung als Relationenkonzept könnte demnach in unterschiedlichen Erwartungskonstellationen unterschiedlich spezifiziert werden.

Als Untersuchungsrahmen wurde der Dienstleistungssektor gewählt. Das Konzept der Dienstleistung und damit die Begründung für den gewählten Untersuchungsrahmen sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

3 Dienstleistung

Nachdem im vorherigen Kapitel der Schwerpunkt auf dem Begriff Verantwortung lag, widmet sich dieser Abschnitt dem Dienstleistungsbegriff. Es wird in diesem Kapitel der Dienstleistungsbereich als Wirtschaftssektor umrissen und von anderen Wirtschaftssektoren abgegrenzt (3.1). Unter 3.2 wird eine Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs vorgenommen. Es werden konstituierende Merkmale von Dienstleistungen dargestellt und deren Implikationen für die Qualität von Dienstleistungen. Ferner werden Klassifikationen von Dienstleistungen getroffen und die im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Dienstleistungen eingegrenzt. Nach einem Zwischenresumee (3.3) widmet sich der letzte Abschnitt (3.4) den an der Erstellung von Dienstleistungen beteiligten Akteuren und der Regulation der Beziehungen zwischen den Akteuren. Spezielle Aspekte der Führung von Dienstleistern sowie spezielle Anforderungen an Dienstleister runden die Darstellung ab.

In diesem und den folgenden Kapiteln werden die Beteiligten des Dienstleistungsprozesses wie folgt bezeichnet: Unternehmen, die die marktförmige Erstellung von Dienstleistungen betreiben, werden als Dienstleistungsorganisation oder kurz Organisation bezeichnet. Die Beschäftigten einer Dienstleistungsorganisation, die in mehr oder minder direktem Kontakt mit den Kunden Dienstleistungen erstellen, werden als Dienstleister oder Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation bezeichnet. Der Begriff des Kunden schließlich bezeichnet die Auftraggeber und/oder Empfänger der Dienstleistungen. Auftraggeber und Empfänger müssen nicht zwingend identisch sein. Nerdinger (1994) nennt diese Personengruppe „Bediente“, Rosenberger (1998), der sich in seiner Arbeit auf Beratungsdienstleistungen bezieht, „Ratsuchende“. Sowohl bei der Personengruppe der Dienstleister als auch der Kunden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung die männliche Form gewählt. Damit sind Dienstleisterinnen bzw. Mitarbeiterinnen der Dienstleistungsorganisation und Kundinnen in die Betrachtung eingeschlossen.

3.1 Dienstleistung: Wirtschaftliche Bedeutung, Entwicklung und Charakteristika der Beschäftigung

Im Zuge des Strukturwandels der Wirtschaft wächst die Bedeutung von Dienstleistungstätigkeiten in der Industrie; außerdem bilden sich neue Sektoren und

Branchen. Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst der Dienstleistungssektor in der Bundesrepublik Deutschland umrissen und seine wirtschaftliche Bedeutung anhand der Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungspotentiale dargestellt. Da die vorliegende Untersuchung in einem Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche durchgeführt wurde, werden anschließend die Besonderheiten der Beschäftigungsbedingungen im IT-Dienstleistungssektor beschrieben.

3.1.1 Abgrenzung des Dienstleistungssektors

In der amtlichen Statistik des Statistischen Bundesamtes wird der Dienstleistungssektor als Tertiärer Wirtschaftssektor bezeichnet und damit vom Primären Sektor der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft, der Energieversorgung und dem Bergbau sowie dem Sekundären Sektor des Verarbeitenden und des Baugewerbes abgegrenzt. Im Tertiären Sektor erfaßt das Statistische Bundesamt die Bereiche Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Unternehmen des Versicherungswesens sowie Kreditinstitute, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen, Organisationen ohne Erwerbscharakter sowie sonstige Dienstleistungsunternehmen (z. B. das Gaststättengewerbe, Bildung, Publizistik, Rechts- und Wirtschaftsberatung sowie übrige Dienstleistungen).

Die Abgrenzungen des Dienstleistungssektors von anderen Wirtschaftszweigen sowie innerhalb des Tertiären Sektors erweisen sich angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung als veraltet und nur wenig trennscharf, weil aufgrund der institutionellen Trennung identische Tätigkeiten unterschiedlichen Wirtschaftssektoren zugeschlagen werden (Kleinaltenkamp, 2001: 30f.). Ob eine IT-Aktivität dem Sekundären oder dem Tertiären Sektor zugerechnet wird, ist somit im Fall eines selbständigen Rechenzentrums davon abhängig, ob es einem produzierenden Unternehmen angegliedert ist oder von einem unabhängigen IT-Dienstleister betrieben wird. Die geltende statistische Gliederung hat ferner zur Folge, daß für IT- und Beratungsdienstleistungen, die in dieser Arbeit im Fokus stehen, keine eindeutigen Kennzahlen zur wirtschaftlichen Bedeutung vorliegen. Wenn diese Leistungen überhaupt im Bereich der „sonstigen Dienstleistungen“ erfaßt werden, werden sie mit anderen, sehr heterogenen Leistungsarten zusammengefaßt, so daß von starken Konfundierungen der Kennzahlen auszugehen ist.

Die steigende Bedeutung des Tertiären Wirtschaftssektors in der Bundesrepublik Deutschland ist neben der Ausweitung der Dienstleistungsaktivitäten auch

darauf zurückzuführen, daß ursprünglich im Sekundären Sektor wahrgenommene Tätigkeiten mittlerweile von selbständig am Markt agierenden Unternehmen des Dienstleistungssektors angeboten werden (*Externalisierungshypothese*). Dieser Trend ist im wachsenden Kostendruck begründet, der dazu führte und nach wie vor dazu führt, daß Unternehmen vermehrt unternehmensinterne Funktionen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, auf externe Dienstleister verlagern. Von diesem Outsourcing sind beispielsweise Personalverwaltungsfunktionen, aber auch IT-Dienste betroffen. Entsprechend der *Innovationshypothese* der Ausweitung des Tertiären Sektors fordern außerdem die Sättigung der Konsumgütermärkte sowie die mittlerweile erreichte Produktreife vieler Sachgüter eine Nutzensteigerung für den Konsumenten sowie die Differenzierung von Produkten durch mit dem Sachgut verbundene Dienstleistungsangebote (vergleiche auch Bullinger et al., 1998; Kleinaltenkamp, 2001). So differenzieren sich beispielsweise hochwertige Automobilmarken mittlerweile weniger über technologische und Ausstattungsmerkmale, sondern eher über die zusätzlichen Dienstleistungsangebote wie Finanzierung, Fuhrparkmanagement oder Navigationssysteme. Damit stellen Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung der Unternehmen sowie für die Kaufentscheidung der Konsumenten dar. Als entscheidende neue Qualität in der Tertiarisierung der deutschen Wirtschaft wird die Zunahme der Informatisierung der Wirtschaft gesehen, was zu einem veränderten Arbeitsangebot und zu einer Neustrukturierung in der Beschäftigung führt. So wird mittlerweile bereits von einem Viersektorenmodell der Wirtschaft gesprochen, das neben den Bereichen der Landwirtschaft, der industriellen Produktion und der Dienstleistungen den Bereich der Information als eigenständigen Sektor berücksichtigt (Dostal, 1988).

3.1.2 Beschäftigungsentwicklung und -potentiale

Die Entwicklung der Beschäftigung im Dienstleistungssektor in Deutschland stützt sich einerseits auf die Erwerbstätigkeitsstatistiken des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden sowie auf die Monatsberichte über die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg. Langfristanalysen der Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungssektor sind lediglich für die alten Bundesländer möglich, da die Integration der neuen Länder in die Statistik zu einer Verzerrung der Datenbasen vor und nach 1990 führt. Bei Statistiken für die alten Bundesländer allein ist zu berücksichtigen, daß die Wiedervereinigung eine wirtschaftliche Sondersituation mit deutlichen Einmaleffekten und lang anhaltenden Struktureffekten geschaffen hat (PEM 13, 1999: 87). Auf-

grund der Gliederung der amtlichen Statistik besteht bei der Analyse der Beschäftigungsentwicklung das Problem der nicht immer angemessenen und nicht immer eindeutigen Kategorisierung von Beschäftigten in die einzelnen Wirtschaftssektoren. Die Beschäftigten des Dienstleistungssektors werden vom Statistischen Bundesamt anhand der oben vorgestellten Sektoren erfaßt.

Gemäß dieser Erfassung stieg in den alten Bundesländern in den Jahren von 1950-1970 der Anteil der Beschäftigten im Tertiären Sektor von etwa 20% an den insgesamt Erwerbstätigen auf etwa 42%, was in absoluten Zahlen nahezu einer Verdreifachung entspricht. Diese Entwicklung kann auf eine überproportionale Expansion des öffentlichen Dienstes zurückgeführt werden, der in diesen Jahren die Leitbranche für die Dienstleistungsexpansion darstellte. In diesen Jahren konnten auch im Primären und Sekundären Sektor absolute Beschäftigungszuwächse verzeichnet werden, wenngleich die Anteile an der Gesamtbeschäftigtenzahl zurückgingen.

Zwischen 1970 und 1990 zeichnete sich in der Bundesrepublik die wirtschaftliche Entwicklung durch verlangsamtes Beschäftigungswachstum mit Tendenzen zur Stagnation aus. In der Landwirtschaft und in der Industrie gingen sowohl die absoluten Beschäftigungszahlen als auch der Anteil an der Gesamtbeschäftigung zurück, wohingegen der Tertiäre Sektor ein absolutes und relatives Wachstum aufwies (PEM13, 1999: 91ff). Die Entwicklung der Beschäftigtenquote der einzelnen Sektoren zeigt Tabelle 3.1.

Tätigkeiten	1950	1970	1990
Landwirtschaft	26,31 %	8,52 %	3,49 %
Industrielle Produktion	53,21 %	48,90 %	39,71 %
Dienstleistung	20,48 %	42,57 %	56,80 %

Tabelle 3.1: Entwicklung der Beschäftigungsanteile der einzelnen Wirtschaftssektoren an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 – 1990 (Quelle: PEM 13, 1999: 91ff)

Die kontinuierliche Beschäftigungszunahme im Dienstleistungssektor zwischen 1970 und 1990 ist mit deutlichen Akzentverschiebungen innerhalb des Tertiären Sektors verbunden. Während zu Beginn dieser Periode der Öffentliche Dienst sowie die Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche zum Wachstum beitrugen, sind die weitaus stärksten Wachstumsraten, insbesondere in den 80er Jahren, im Bereich der „sonstigen Dienstleistungen“ zu verzeichnen. Die Funktion der Leitbranche im Tertiären Sektor wechselte in dieser Periode damit vom Öffentlichen Dienst auf die „sonstigen Dienstleistungen“.

Im Zuge der Wiedervereinigung kam es in den alten Bundesländern 1990/91 zu einem außerordentlichen Boom im Dienstleistungssektor, gefolgt ab 1992 von einem gesamtwirtschaftlichen Abschwung, der erstmals auch die Beschäftigung im Dienstleistungssektor erfaßte und dort zu Stagnation und Beschäftigungseinbußen, außer im Bereich der „sonstigen Dienstleistungen“, geführt hat. Das bedeutet, daß der Strukturwandel innerhalb der Sektoren sich in den Bereich der statistischen „Restgröße“ der „sonstigen Dienstleistungen“ verlagert hat, die zum quantitativ bedeutsamsten und potentialstärksten Bereich geworden sind. Die Beschäftigung in den neuen Bundesländern ist seit der Wiedervereinigung durch massive Beschäftigungsrückgänge im Sekundären Sektor geprägt (von 1990 bis 1993 um mehr als 45%). Im gleichen Zeitraum ging die Beschäftigung in der Dienstleistungsbranche lediglich um etwa 5% zurück, was zu einer Zunahme des Gewichtes des Dienstleistungssektors führte. Der Abbau des Öffentlichen Dienstes und die Zunahme der „sonstigen Dienstleistungen“ gehen in den neuen Ländern schneller und ausgeprägter vonstatten als in den alten. Für Gesamtdeutschland kann dennoch seit 1990 ein Rückgang der Gesamtbeschäftigung, auch im Tertiären Sektor, festgestellt werden. Eine eindeutige Erklärung erscheint aufgrund der Konfundierung konjunktureller Einflüsse und der Sondereffekte der Wiedervereinigung nicht möglich (PEM 13, 1999: 97ff).

Zur Einschätzung der wirtschaftlichen Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Bundesrepublik ist es wichtig festzustellen, daß die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in etwa parallel zur Entwicklung der Wirtschaftsleistung der einzelnen Sektoren liegt. In den alten Ländern lag 1960 der Beschäftigungsanteil im Tertiären Sektor an der Gesamtbeschäftigung bei 38,3% (1990: 56,8%), die anteilige Bruttowertschöpfung des Tertiären Sektors bei 40,9% (1990: 58,3%). Dieses Verhältnis setzte sich auch in Gesamtdeutschland fort (Beschäftigungsanteil Tertiärer Sektor 1996: 62,6%, anteilige Bruttowertschöpfung 1996: 65,5%) (PEM 13, 1999).

Trotz der seit einiger Zeit anhaltenden Stagnation bzw. rückläufiger Beschäftigtenzahlen wird dem Dienstleistungssektor ein hohes Beschäftigungspotential zugeschrieben. Tabelle 3.2 zeigt die prognostizierten Anteile von Erwerbstätigen bis zum Jahr 2010 bezogen auf das Vier-Sektoren-Modell, das Tätigkeiten, in denen vorwiegend Informationen verarbeitet werden, gesondert berücksichtigt. Demnach werden für die Landwirtschaft und die Industrielle Produktion rückläufige Beschäftigtenzahlen erwartet, der Dienstleistungssektor wird in etwa stabil prognostiziert, und für den Bereich der informationsverarbeitenden Tätigkeiten wird ein Zuwachs von 48% im Jahr 1991 auf 55% im Jahr 2010 vorausgesagt. Die Daten beziehen sich nur auf die alten Bundesländer; auch die

Werte für das Jahr 2000 stellen Schätzungen dar (PEM 13, 1999). Damit wird für die künftige wirtschaftliche Entwicklung der informationsverarbeitende Sektor als Leitbranche angesehen.

Tätigkeiten	1970	1980	1991	2000	2010
Landwirtschaft	8 %	5 %	3,5 %	3 %	2 %
Produktion	40 %	32 %	28 %	22 %	21 %
Dienstleistung	23 %	25 %	23 %	22 %	23 %
Information	29 %	38 %	48 %	53 %	55 %

Tabelle 3.2: Prognostizierte Anteile von Erwerbstätigen in % nach Sektoren in den alten Ländern der Bundesrepublik Deutschland
(Quelle: PEM 13, 1999)

Software und IT-Services nahmen im Jahr 2001 etwa die Hälfte des Marktes für Informationstechnik ein. Die deutsche Software- und Dienstleistungsbranche ist insbesondere durch Beratungsdienstleistungen sowie die Entwicklung von Standard-, Anwender- und Systemsoftware geprägt (Consulting und Projekt-Services). Dieser Bereich stellte an den DV-Dienstleistungen im Jahr 2001 64% des Marktsegmentes und leistete einen großen Beitrag zum Wachstum (Gürtler, 2001).

Gemäß einer weiteren Kategorisierung gelten bezogen auf die Beschäftigung die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Dienstleistungen, die für kommerzielle Organisationen als Abnehmer erstellt werden) als einer der dynamischsten Bereiche der Volkswirtschaft. Abgebildet im klassischen Drei-Sektoren-Modell der Wirtschaft verdoppelte dieser Sektor nahezu seinen Anteil an der Gesamtbeschäftigung der alten Länder der Bundesrepublik Deutschland von 1980 bis 1996; wobei allerdings diese Art von Dienstleistungen 1996 bemessen an der Gesamtbeschäftigung der alten Bundesländer lediglich einen Anteil von 7,8% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hatte (PEM 13, 1999: 25).

3.1.3 Charakteristika der Beschäftigung im IT-Dienstleistungssektor

Im Zuge des Strukturwandels bilden sich neue Sektoren in der Wirtschaft heraus, die im Schnittpunkt traditioneller Produktion und Dienstleistung liegen. Einer dieser Sektoren ist der Informations- und Kommunikationssektor. Der Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BIT-KOM) gibt die Beschäftigungszahlen für das Jahr 1999 in der IT-Industrie in der

Bundesrepublik Deutschland mit etwa 433.000 Beschäftigten, im Telekommunikationsbereich mit etwa 340.000 Beschäftigten an.

Typisch für den IT-Dienstleistungsbereich waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung für die vorliegende Studie eine hohe Wachstumsdynamik sowie schnelle Veränderungen in den Märkten und in deren Folge in den Unternehmen selbst. Aus Gewerkschaftssicht können die Beschäftigungsbedingungen in diesem Sektor wie folgt charakterisiert werden:

- (1) Im Vergleich zum Dienstleistungssektor insgesamt ist im IT-Bereich der Anteil der Beschäftigten mit hohem Qualifikationsniveau überdurchschnittlich. Viele Beschäftigte verfügen über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluß.
- (2) Aufgrund dieser Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur ist das Vergütungsniveau vergleichsweise hoch.
- (3) Im IT-Bereich werden dem Erhalt und der Anpassung der Qualifikation ein hoher Stellenwert eingeräumt. Häufig sind die Beschäftigten angehalten, ihre „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) selbstverantwortlich zu erhalten.
- (4) Die Beschäftigten sind, wie generell im Dienstleistungssektor, intensiver als in der industriellen Fertigung mit den Kunden und den Wettbewerbsbedingungen der Branche konfrontiert.
- (5) Projektarbeit ist weit verbreitet. Die Arbeitszeiten richten sich nach den Arbeitserfordernissen. Arbeitszeit und –ort sind stärker als in anderen Sektoren „entgrenzt“ (Peters, 2001: 134).

3.2 Dienstleistung: Begriffbestimmung und Klassifikation

Im vorliegenden Abschnitt wird der Begriff der Dienstleistung bestimmt, indem Definitionsansätze der Dienstleistung vorgestellt und konstituierende Merkmale von Dienstleistungen identifiziert werden. Ein Exkurs über Implikationen der konstituierenden Merkmale für die Qualität von Dienstleistungen schließt sich an. Abschließend werden Klassifikationen von Dienstleistungen und Ableitungen für die vorliegende Arbeit getroffen.

3.2.1 Bestimmung des Begriffs der Dienstleistung

Typisch für den Dienstleistungssektor ist die Erstellung von immateriellen Leistungen, die unter anhaltender Integration „externer Faktoren“ (das heißt der

Kundenwünsche, -probleme, -informationen oder des Kunden selbst) erbracht werden. Die Sichtung der einschlägigen Literatur zeigt, dass trotz der ökonomischen Bedeutung des Dienstleistungssektors bisher keine allgemein akzeptierte Definition der Dienstleistung entwickelt wurde. Die Gründe dafür werden in der Heterogenität des Wirtschaftssektors sowie in der Schwierigkeit der Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachgütern gesehen. Ausführliche Darstellungen der Definitionsansätze des Dienstleistungsbegriffs finden sich unter anderem bei Corsten (1985), Garbe (1998) und Haller (1995). Corsten (1985) konstatiert drei Gruppen von Definitionen:

- (1) Definitionen mittels Aufzählung von Beispielen.
- (2) Negativdefinitionen in Abgrenzung zu Sachgütern.
- (3) Dimensionenorientierte Definitionen, die sich an den Phasen des Dienstleistungsprozesses orientieren, wodurch zwischen potential-, prozeß- und ergebnisorientierten Definitionen zu unterscheiden ist.

Zumindest den Definitionsansätzen der Gruppen (1) und (2) ist gemeinsam, daß sie keine eindeutige Abgrenzung von Sach- und Dienstleistung leisten. In der Gruppe der dimensionsorientierten Definitionen legt die *potentialorientierte Definition* Dienstleistungen als Leistungsfähigkeit von Menschen und Maschinen fest, mit der Veränderungen am Nachfrager oder dessen Verfügungsobjekt bewirkt werden sollen. In diesem Verständnis ist die Leistungsfähigkeit des Anbieters das Absatzobjekt, also immateriell. Erforderlich sind die Qualifikation sowie die geistige, physische und psychische Fähigkeit sowie die Bereitschaft des Anbieters zur Dienstleistungserstellung sowie die Beteiligung des Kunden am Erstellungsprozeß. *Prozeßorientierte Definitionen* beziehen sich auf den Zeitverlauf der Erstellung sowie den Tätigkeitscharakter von Dienstleistungen. Notwendige Voraussetzung für die Erstellung ist die Einbeziehung eines „externen Faktors“, womit ein Kunde selbst, seine Anforderungen, von ihm eingebrachte Informationen oder Objekte gemeint sind. Das bedeutet, daß die Dienstleistungserstellung ohne den Kunden im Allgemeinen nicht möglich ist. Der Output der Dienstleistungserstellung ist der Gegenstand *ergebnisorientierter Dienstleistungsdefinitionen* (Garbe, 1998).

Die Ergebnisse von Dienstleistungen können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Ein Beispiel ist das Ergebnis einer Personaleinstellung mit dem immateriellen Ergebnis der Kapazitätsaufstockung einerseits, der physischen Anwesenheit der neuen Kollegin andererseits. Hinsichtlich des Ergebnisses sind ferner das *unmittelbare Prozeß-* und das *Folgeergebnis* zu unterscheiden (Meyer & Mattmüller, 1987). Nach Abschluß der Leistungserstellung, z.B.

einer Anlageberatung bei der Bank, ist das Folgeergebnis, nämlich die Rendite, häufig erst deutlich später wahrzunehmen und zu bewerten. Dies ist für Qualitätsbetrachtungen von Dienstleistungen von zentraler Bedeutung.

Sämtliche Erklärungen eröffnen Ansatzpunkte für psychologische Fragestellungen des Dienstleistungsprozesses. Zentrale Fragestellungen sind insbesondere, wie das Potential des Anbieters sich dem Interessenten vermittelt, wie die Leistungserstellung, speziell die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde, erfolgreich gestaltet werden kann und wie die immateriellen Ergebnisse wahrgenommen und bewertet werden.

3.2.2 Merkmale von Dienstleistungen

Alternativ zu den Definitionsansätzen wird der Dienstleistungsbegriff über verschiedene konstitutive Merkmale beschrieben, die von den meisten Autoren geteilt werden (vergl. Corsten, 1985; Haller, 1995: 50). Wie die Diskussion zeigt, ist jedes der konstitutiven Merkmale für sich als Abgrenzungskriterium zwischen Dienstleistung und Sachgut nicht ausreichend und daher nur in Kombination mit den anderen Merkmalen nützlich.

Immaterialität und Intangibilität

Die Feststellung, Dienstleistungen seien nicht materiell, ist das am häufigsten genannte Merkmal von Dienstleistungen, wird aber im gleichen Maße von verschiedenen Autoren als konstitutives Merkmal in Frage gestellt. Von diesen Autoren wird angeführt, daß beispielsweise ein Beratungskonzept in Form eines gebundenen Berichtes vorliegen kann; die medizinische Dienstleistung „Blinddarmoperation“ ist ohne den Operationssaal nicht leistbar. Hilke (1989) schlägt eine graduelle Unterscheidung vor: So enthält jedes Sachgut auch einen Anteil an Dienstleistungen, während Dienstleistungen im Extremfall ohne Einsatz von Sachleistungen möglich sind, z.B. in einem therapeutischen Gespräch. Corsten (1985) sieht den immateriellen Charakter der Dienstleistung nicht dadurch gefährdet, daß materielle Mittel im Erstellungsprozeß eingesetzt werden. Er räumt jedoch ein, daß durch die Speicherung auf Trägermedien zwecks Lagerung oder Weiterverbreitung das Ergebnis einer Dienstleistung materielle Komponenten umfassen kann.

Eine wesentliche Folge der Immaterialität ist die Unmöglichkeit, Dienstleistungen zu lagern, was ebenfalls umstritten ist, da beispielsweise Konzepte als Skripts oder auf elektronischen Datenträgern speicherbar sind. Als weitere Folge stellt die Einschätzung von Qualität und Quantität des Ergebnisses besondere Anforderungen. Die Quantifizierung ist über die Erstellung von Leistungskatalogen möglich, in Beratungssituationen durch die Zählung der Kontakte zwischen Berater und Kunden. Das Quantum an Beratungsinput dürfte kaum zu ermitteln sein; hier stellt sich eher die Frage nach der Qualität der Beratung.

Wird Immaterialität als konstituierendes Merkmal von Dienstleistungen unterstellt, stellt sich die Frage, was der Kunde beim Kauf eines immateriellen Gutes erwirbt. Laut Nerdinger (1994) erwirbt er aus psychologischer Sicht eine Erfahrung, wobei von Interesse ist, wie diese Erfahrung beurteilt werden kann. Auf die Erfahrungsqualität von Dienstleistungen wird unter Abschnitt 3.2.3 „Qualität in der Dienstleistungsbranche“ eingegangen.

Integration eines externen Faktors

„Der externe Faktor wird in der Literatur, auch wenn dieser Terminus nicht immer verwendet wird, als eine *conditio sine qua non* der Dienstleistungsproduktion bezeichnet“ (Corsten, 1985:127). Damit ist die Tatsache umschrieben, daß ein Nachfrager an der Erstellung der Leistung beteiligt ist. Externe Faktoren können Subjekte wie der Nachfrager selbst, Objekte aus dem Besitz, aber auch Informationen oder Problemstellungen des Nachfragers sein. Der externe Faktor kann in einer Doppelrolle auftreten: als Objekt, das für den Produktionsprozeß notwendig ist, sowie als Empfänger der Leistung. Als Beispiel nennt Corsten (1985) den Studenten an der Hochschule, der als Objekt an der Herstellung der Leistung „Seminar“ beteiligt ist, und gleichzeitig Empfänger des vermittelten Wissens.

Maleri (1991) unterscheidet als Typen der Integration des externen Faktors (a) das Einbringen von Informationen/Objekten durch den Kunden, ohne die die Dienstleistung nicht möglich wäre, (b) die passive Beteiligung des Kunden sowie (c) die aktive Beteiligung. Dienstleistungen, die zwischen Wirtschaftsorganisationen ausgetauscht werden (sogenannte Business to Business Dienstleistungen) dürften sich im wesentlichen auf die Kategorie (a) (z. B. Veränderung von Geschäftsprozessen, DV-Systemen) oder Kategorie (c) (Teilnahme an Sprachtrainings) bewegen. Die Kategorie der passiven Beteiligung, für die die medizinische Hilfe am Bewusstlosen oder ein Friseurbesuch gängige Beispiele

sind, ist im Bereich der Business to Business Dienstleistungen nur schwer vorstellbar. Die Dienstleistungserstellung erfordert also eine mehr oder weniger starke Integration des Kunden. Dadurch liegt die Erstellung der Dienstleistung nicht alleine in den Händen des Anbieters, was sich auf dessen Kontrollmöglichkeiten sowie auf die Standardisierbarkeit der Leistung auswirkt.

Interaktivität und uno-actu-Prinzip

Unter dem uno-actu-Prinzip in der Dienstleistung wird die Gleichzeitigkeit der Leistungserstellung und –abnahme verstanden. Einerseits wird damit das zeitliche Zusammentreffen von Erstellung und Abnahme beschrieben, wie zum Beispiel in Beratungssituationen, darüber hinaus besteht die Auffassung, daß gewisse Dienstleistungen nur durch ihre Abnahme existieren. In dieser Auffassung existiert die Dienstleistung eines Hotelzimmers nur im Moment der Inanspruchnahme; ein ungenutztes Hotelzimmer wird nicht als Dienstleistung aufgefaßt (Quartapelle & Larsen, 1996). Eine Begründung des uno-actu-Prinzips liegt in der Immaterialität und nicht gegebenen Lagermöglichkeit von Dienstleistungen (Corsten, 1985), wobei zu ergänzen ist, daß das uno-actu-Prinzip auch in der Notwendigkeit eines externen Faktors begründet ist. Verschiedene prozeßbezogene Dienste sind nicht ohne externe Faktoren leistbar (die Person des Kunden, die Informationen, die er einbringt), wie in der Unternehmensberatung oder der Psychotherapie. Diese Annahme gilt wiederum nicht für Ergebnisse, die auf Datenträgern, Papier etc. gelagert werden können (z.B. Beratungskonzept). Hier erfolgt die eigentliche Dienstleistung vorgelagert bei der Erstellung (Corsten, 1990).

Das uno-actu-Prinzip führt betriebswirtschaftlich dazu, daß Schwankungen der Nachfrage kurzfristige Auswirkungen auf die erstellenden Einheiten haben. Dadurch entstehen besondere Anforderungen an das Auslastungsmanagement der Dienstleistungsorganisation, um sowohl Leerkapazitäten als auch Überlastung zu umgehen. Dieser Aspekt des uno-actu-Prinzips wird bei Corsten (1985) ausführlich dargestellt.

Psychologisch grenzt das uno-actu-Prinzip die Dienstleistung vom Sachgut dadurch ab, daß bei der Erstellung der Kontakt mit anderen Personen nötig ist, also neben Produktionsmitteln auch eine Interaktion zwischen den Beteiligten vonnöten ist. Das ist insbesondere bei den direkt personenbezogenen Dienstleistungen der Fall, wie in der Psychotherapie, aber auch bei den indirekt personenbezogenen Dienstleistungen an einem Objekt des Bedienten, z.B. im Ar-

chitekturbüro. Nerdinger (1994) entwickelt eine Psychologie der Dienstleistung bezogen auf Leistungen, die im Rahmen von face to face Interaktionen erstellt werden. So eng wird der Begriff der Interaktion in dieser Arbeit nicht gefasst; vielmehr werden auch Dienstleistungen berücksichtigt, die in telefonischem Kontakt oder am Objekt des Kunden erstellt werden.

Individualität der Dienstleistung

Es besteht bei verschiedenen Autoren geteilte Meinung darüber, ob Individualität als hervorstechendes Merkmal von Dienstleistungen gelten kann. Dieser Aspekt wird bei Corsten (1985: 123ff) ausführlich diskutiert. Aufgrund der Integration externer Faktoren könnte davon ausgegangen werden, daß Dienstleistungen erst durch Beauftragung entstehen und genauestens auf die Kundenwünsche abgestellt werden. Allerdings sind auch im Sachgüterbereich, beispielsweise in der Spezialmaschinenfertigung, die individuellen Kundenwünsche produktgestaltend, andererseits gibt es eine Reihe standardisierter Dienstleistungen wie Kreditverträge, Linienflüge oder ähnliches. Demnach können Individualität bzw. Standardisierbarkeit nicht als geeignetes Differenzierungsmerkmal zwischen Dienstleistung und Sachgut angesehen werden (Quartapelle & Larsen, 1996).

Engelhardt et al. (1993: 416) haben eine Typologie entwickelt, mit deren Hilfe Leistungen anhand der Prozeß- sowie der Ergebnisdimension klassifiziert werden können. Die Prozeßdimension berücksichtigt den Integrationsgrad des Kunden, die Ergebnisdimension die Materialität bzw. Immaterialität der Leistung. Abbildung 3.1 zeigt die Leistungstypen, die anhand des Schemas differenziert werden können. Die Autoren schlagen vor, auf die Begriffe Dienstleistung und Sachgut zu verzichten, bieten allerdings für die einzelnen Leistungstypen lediglich deskriptive Aussagen, keine neuen, eigenständigen Oberbegriffe an. Es dürfte schwer fallen, auf die Termini Sachgut und Dienstleistung zu verzichten; zum einen, weil keine alternativen Begriffe angeboten werden, zum anderen, weil die Bezeichnungen Sachgut und Dienstleistung im allgemeinen Sprachgebrauch tief verankert sind.

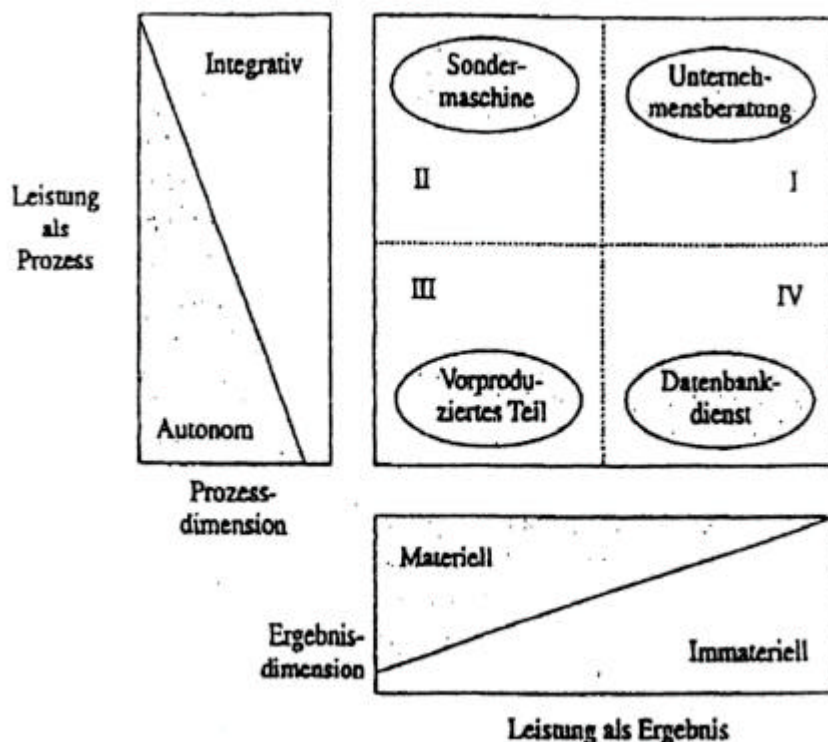


Abbildung 3.1: Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1993)

Der Darstellung ist zu entnehmen, daß Prozeß und Ergebnis der Leistungserstellung zur Klassifikation als unabhängige Dimensionen herangezogen werden. Bei der Verwendung der herkömmlichen Nomenklatur von Sachgut und Dienstleistung ist gemäß der Typologie die Ergebnisdimension das Abgrenzungskriterium zwischen diesen beiden Leistungsklassen.

Innerhalb der ausschließlich bis überwiegend immateriellen Leistungen können verschiedene Leistungsgruppen anhand des Integrationsgrades des externen Faktors während der Leistungserstellung definiert werden. Datenbankdienste werden demnach als vom Dienstleister eher autonom erstellte Leistungen definiert, in denen der Kunde eingangs Problemstellungen und Anforderungen in den Prozeß einbringt, eventuell ergänzt durch Informationen, die auch im laufenden Prozeß zu liefern sind. Beratungsleistungen sind demnach ein hoch integrativer Prozeß, in dem Kundenwünsche, -probleme und -informationen auch im Verlauf der Leistungserstellung integriert werden bzw. sogar die Voraussetzung für den Prozeßverlauf darstellen. Tabelle 3.3 zeigt die diskutierten Merkmale von Dienstleistungen im Überblick.

Sachgut	Dienstleistung
• Produkt ist gegenständlich	• Dienstleistung ist immateriell
• Produkt kann gelagert werden	• Dienstleistung ist nicht lagerfähig
• Produkt kann transportiert werden	• Dienstleistung kann nicht transportiert werden
• Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden	• Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden
• Produktion und Verkauf sind voneinander getrennt	• Produktion und Konsum erfolgen gleichzeitig
• Produktion erfolgt ohne Kunden	• Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister
• Produktfehler entstehen im Produktionsprozeß und sind korrigierbar	• Produktfehler entstehen während der Interaktion und können nicht korrigiert werden

Tabelle 3.3: Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen im Überblick
(Quelle: Garbe, 1998: 11)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß anhand der dargestellten theoretischen Positionen die folgenden Merkmale einer Leistung geeignet sind, in Kombination miteinander Dienstleistungen und Sachgüter zu differenzieren:

- (1) Immaterialität
- (2) Integration eines externen Faktors
- (3) uno-actu-Prinzip bzw. Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden
- (4) Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis

Diese Merkmale haben darüber hinaus auch Einfluß auf den Erstellungsprozeß und stellen spezielle Anforderungen an Dienstleister, wie in 3.4.3 dargestellt wird.

Für eine psychologische Betrachtung der Dienstleistung sieht Nerdinger (1994) zwei Merkmale von Dienstleistungen als relevant an: Aufgrund des uno-actu-Prinzips sind Dienstleistungen psychologisch ausgezeichnet, wenn sie persönliche (face to face) Kommunikation zwischen dem Dienstleister und dem Kunden erfordern. Das Ergebnis der Dienstleistung stellt aus psychologischer Sicht eine Erfahrung für den Kunden dar.

3.2.3 Exkurs: Qualität von Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit

Das Handeln von Beschäftigten im Dienstleistungssektor ist Gegenstand dieser Arbeit. Aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen beeinflussen Dienstleister durch ihr Handeln und ihre Interaktion mit dem Kunden das Ergebnis der Leistungserstellung, wodurch ein enger Zusammenhang zur Qualität der Dienstleistung und der Kundenzufriedenheit besteht (Haller, 1995: 65ff). Diese Zusammenhänge lassen sich wie folgt beschreiben. (a) Die Immaterialität der Leistung erschwert ihre Prüfbarkeit, zumal sie aufgrund der Spezifika des externen Faktors nur schwer oder nicht reproduziert werden kann. Darüber hinaus sind die Leistungen nicht zu lagern, so daß Vergleiche oder wiederholte Qualitätseinschätzungen nicht möglich sind. (b) Das uno-actu-Prinzip erschwert die Prüfung der Leistung vor der Beauftragung; Referenzen oder Arbeitsproben sind nicht oder nur eingeschränkt lieferbar. Darüber hinaus sind Reklamationen und Umtausch nicht möglich, sondern lediglich Nachbesserungen, was sich auf die Rentabilität der Leistungserstellung auswirkt. (c) Der externe Faktor (der Kunde, seine von ihm eingebrachten Informationen etc.) bestimmt die Qualität der Leistung mit und ist vom Ersteller der Dienstleistung nur schwer kontrollierbar. (d) Wie bereits diskutiert, können bei Dienstleistungen Prozeß- und Folgeergebnis zeitlich deutlich auseinander liegen. Daher ist zum einen bei der Qualitätsbeurteilung zwischen beiden Ergebnissen zu differenzieren. Zum anderen ist beim Qualitätsmanagement zu berücksichtigen, daß nicht nur der Erstellungsprozeß im Sinne einer kurzfristigen Zufriedenheit des Kunden über die angenehmen Beratungssituation gestaltet wird, sondern ein tragfähiges Ergebnis über einen gewissen Zeitraum hinweg erzielt wird (Haller, 1995).

Qualität (lateinisch: Eigenschaft, Beschaffenheit, Güte, Wertstufe) ist seit Aristoteles eine der grundlegenden philosophischen Kategorien und wird entweder als objektives Merkmal aufgefaßt oder als Aspekt, der durch die menschliche Wahrnehmung bedingt wird. Die DIN ISO-Norm definiert Qualität als „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (E DIN ISO 8402: 1992). Im Sprachgebrauch versteht man unter Qualität eine allgemeine Anerkennung, die durch Eigenschaften bedingt wird, die eine besondere Haltbarkeit oder ein besonderes ästhetisches Empfinden ausmachen. Qualität ist anhand mehrerer Dimensionen beschreibbar:

(1) Qualität als absoluter versus subjektiver Begriff

Diese Dimension bezieht sich auf den Bewertungsmaßstab, ob nämlich das Qualitätsurteil personenunabhängig anhand vorab festgelegter Krite-

rien gefällt wird (*absolute Dimension der Qualität*) oder ob die Qualität eine auf subjektiver Bewertung basierende Eigenschaft einer Leistung darstellt (*subjektive Dimension der Qualität*).

(2) Qualität als intrinsischer versus funktioneller Begriff

Diese Dimension bezieht sich auf den „Sitz“ der Qualitätseigenschaften, ob nämlich die Qualität in den Gütern selbst liegt (*intrinsische Qualität*) oder aus dem Gebrauch einer Ware oder dem Konsum einer Leistung resultiert (*funktionelle Qualität*) (Quartapelle & Larsen, 1996).

Zeithaml (1981) differenziert Prüf-, Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten von Sachgütern und Dienstleistungen. Während materielle Güter objektiven Prüfkriterien unterworfen werden können, basiert die Beurteilung von Dienstleistungen im wesentlichen auf dem Erleben und dem Vertrauen des Kunden. Die Vertrauensqualität spielt insbesondere vor dem Erwerb der Dienstleistung eine Rolle und resultiert aus dem Leistungspotential, das ein Dienstleister seinen Kunden vermittelt sowie aus der Reputation des Dienstleisters am Markt. Dienstleistungen selbst werden im wesentlichen durch den Konsum erfahrbar und damit bewertbar (Nerdinger, 1994). Da der Kunde nicht nur als Konsument, sondern als Miterzeuger eine Rolle in der Dienstleistung spielt, sind Dienstleistungen zumeist nicht standardisiert, und die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der individuellen Kundenbedürfnisse. Daher ist die Qualität erbrachter Dienstleistungen häufig subjektiv als Kundenzufriedenheit definiert.

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als Bestandteil des Qualitätsurteils ist als positive Differenz zwischen der Erwartung des Kunden und der Wahrnehmung einer Leistung bestimmt (Haller, 1995). Nach Rust & Oliver (1994) beziehen sich Qualitätsurteile auf spezifische Dimensionen der Dienstleistung, während die Zufriedenheit einen allgemeineren Fokus hat oder sich an Dimensionen orientiert, die mit der eigentlichen Leistung in keinem Zusammenhang stehen. Als Beispiel kann die Unzufriedenheit mit einem Restaurant aufgrund der unzureichenden Parkplatzsituation gelten, obwohl dort qualitativ hochwertige Speisen angeboten werden. Strandvik & Liljander (1994) gehen davon aus, daß die Zufriedenheit mit einer Leistung durch die Möglichkeiten und die Präferenzen des Kunden bestimmt wird. Dadurch ist erklärbar, daß eine minderwertige, aber billige Leistung einen Kunden zufrieden stellt, der über ein begrenztes Budget verfügt.

Subjektive Qualitäts- und Zufriedenheitsurteile können durch die verschiedensten Faktoren determiniert werden. Die folgende Auswahl gibt wesentliche, auch empirisch gestützte Determinanten wieder.

- (1) Die erbrachte Dienstleistung selbst zerfällt in technische und beziehungsbedingte Komponenten. Da für letztere häufig keine geeigneten Meßmethoden bestehen, wird die Bewertung der technischen Komponente häufig von der Beziehung von Kunden und Dienstleister mitbeeinflusst.
- (2) Qualität als subjektives Urteil kann durch Wahrnehmungsfilter verzerrt werden. Folgende potentielle Filter für die Wahrnehmung der Dienstleistung konnten empirisch ermittelt werden: (a) Das Image des Dienstleisters, das bei überwiegend vertrauensgebundenen Merkmalen der Dienstleistung wie der ärztlichen Behandlung als wichtig erweist; (b) das Gefühl der Kontrolle des Kunden über die Erstellung der Dienstleistung (beispielsweise erreichbar über häufiges Feedback über den Stand der Leistungserstellung); (c) die Risikowahrnehmung des Kunden. Aus Sicht des Kunden bestehen potentielle Risiken darin, eine Leistung zu erhalten, die den Kundenbedarf nicht trifft oder zu hohe Kosten für die angebotene Leistung aufzuwenden.
- (3) Die Kundenerwartungen als Determinanten des Qualitätsurteils werden unter anderem durch das Image des Dienstleisters, das „Hörensagen“ von anderen Kunden und den Preis der Dienstleistung bestimmt. Die Ermittlung und ggfs. Modifikation der Kundenerwartungen im Vorfeld der Dienstleistungserstellung stellt damit eine wesentliche Maßnahme zur Beeinflussung des Qualitätsurteils dar (Parasumaran, Zeithaml & Berry, 1992; Quartapelle & Larsen, 1996.)

Zur Objektivierung einer Leistungsqualität, die sich nicht erst durch ihre Funktionalität bewähren muß, werden bei der Projektierung eines Dienstleistungsauftrags Spezifikationen festgelegt. Die Qualität der Leistung resultiert dann aus der Übereinstimmung der Leistung mit den Spezifikationen. Da diese vorab gemeinsam mit dem Kunden festgelegt werden mit dem Ziel, den Kundenbedarf möglichst genau zu erfüllen und Kundenzufriedenheit zu erzielen, wird die abschließende Qualitätsbeurteilung nur noch mittelbar von der Zufriedenheit des Kunden nach Abschluß der Leistungserstellung bestimmt (Quartapelle & Larsen, 1996: 27). Diese Vorgehensweise ist bei der Projektierung von Ingenieurleistungen weit verbreitet. Im IT-Dienstleistungssektor ist dieser Ansatz geeignet, um die Qualität von Rechnerleistungen zu bewerten, die vorab mit dem

Kunden als Service Level Agreements bezüglich Kapazitäten oder Antwortzeiten verhandelt wurden.

3.2.4 Klassifikationen von Dienstleistungen

Dienstleistungen können anhand verschiedener Ansätze klassifiziert werden. Im folgenden werden verschiedene Klassifikationskriterien vorgestellt und zugleich die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Dienstleistungen bestimmt. Corsten (1985: 187ff) gibt eine Übersicht über ein- und mehrdimensionale Systematisierungsansätze.

Wirtschaftsform der Dienstleistungsorganisation

Im Fokus der Arbeit stehen Dienstleistungen, die von Mitgliedern einer Dienstleistungsorganisation erstellt werden. Dienstleistungsorganisationen können unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten in (a) gemeinwohlorientierte (Prinzip: Minimierung notwendiger Kosten), (b) potentiell gewinnorientierte (Organisationen der freien Praxis, bei gleichzeitiger Verpflichtung auf das Gemeinwohl) sowie (c) gewinnorientierte Organisationen gegliedert werden. Im weiteren Verlauf werden nur Dienstleistungen betrachtet, die von gewinnorientierten Organisationen erbracht werden. Die wirtschaftliche Ausrichtung der Dienstleistungsorganisation hat Auswirkungen auf die Interaktion der am Dienstleistungsprozeß Beteiligten, was unter 3.4.2 ausgeführt wird.

Verwendung der Dienstleistungen

Bei der Verwendung der Dienstleistungen ist zwischen unternehmensinternen Dienstleistungen zu unterscheiden sowie Leistungen, die zum Absatz bestimmt sind. Diese betriebswirtschaftliche Untergliederung ist auch sozialpsychologisch relevant. Nerdinger (1994) sieht als sozialpsychologisches Klassifikationsmerkmal von Dienstleistungen den Anlaß der Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern. Er unterscheidet unternehmensinterne Dienstleistungen, bei denen die Interaktionen hierarchisch reglementiert und die Interaktionspartner durch die gemeinsamen Organisationsziele miteinander verbunden sind, von marktförmigen Dienstleistungen, deren Abnehmer Privatpersonen oder andere Wirtschaftsorganisationen sein können. Nerdinger geht davon aus, daß im Fall marktförmiger Leistungen die Interaktionspartner über die Leistungserstel-

lung hinaus durch keine Verpflichtungen verbunden sind. Damit sei die Kommunikation nicht formell durch die internen Regelungen bestimmt, sondern durch die allgemeingültigen zwischenmenschlichen Kommunikationsformen. Die Abgrenzung von unternehmensinternen und marktförmigen Dienstleistungen erscheint sinnvoll. Zwar hat sich der Anspruch unternehmensinterner Funktionen wie Human Resources Management oder IT Management dahingehend verändert, intern angebotene Services nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu gestalten. Die organisationsinterne Rollenverteilung und die Tatsache, daß die Fachfunktionen einer Organisation den Serviceanbieter nicht frei wählen können, werden jedoch die Interaktion von Leistungsnehmer und –geber sowie die Bewertung des Ergebnisses beeinflussen. Ob im Fall marktförmiger Dienstleistungen die Interaktionspartner wirklich über die Leistungserstellung hinaus durch keinerlei Verpflichtungen miteinander verbunden sind, ist aus Sicht der Verfasserin dahingestellt, zumindest im Bereich der Dienstleistungen, die von Organisationen angeboten und abgenommen werden. Auch hier dürften organisationsspezifische Regeln, Verflechtungen von Branchen oder einfach die Marktstellung der Unternehmen Regeln in der Zusammenarbeit vorgeben, die über die üblichen Kommunikationsregeln hinausgehen.

Daher ist des weiteren zu differenzieren in die Klassen der *konsumtiven und investiven Dienstleistungen*: Während konsumtive Dienstleistungen von Endverbrauchern, zum Beispiel einem privaten Haushalt, in Anspruch genommen werden, stellen kommerzielle Unternehmen oder Organisationen die Abnehmer investiver, also produktiv eingesetzter, Dienstleistungen dar, mit dem Ziel, weitere Werte zu schaffen. Diese unternehmensbezogenen Dienstleistungen sind im Rahmen dieser Arbeit von Interesse.

Die Kombination gewinnorientierter Organisationen auf der Anbieter- und Abnehmerseite macht die Klasse der sogenannten *Business to Business Dienstleistungen* aus. Diese Klasse ist Gegenstand dieser Arbeit und zeigt die folgenden Besonderheiten, die auch psychologische Fragestellungen aufwerfen:

1. Zweck der Transaktion ist nicht die Zufriedenheit des Einzelkunden, sondern der Gewinn beider Organisationen. Bei der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität wirkt sich das auch auf die Wahrnehmung der Beziehungsqualität aus.
2. Durch die komplexe Abnehmerorganisation sind die Elemente des Kaufprozesses (Initiative, Beeinflussung, Entscheidung, Kauf und Konsum der Dienstleistung) auf mehrere Personen verteilt, was unterschiedliche Interessenlagen sowie komplexe Handlungsketten zur Folge haben kann.

3. Die organisatorische Komplexität des Dienstleisters hat zur Folge, daß die Modellierung der Qualität nicht nur in einer Hand liegt, hier also unterschiedliche Fähigkeiten, Kundenwahrnehmungen, Kenntnisse des Kunden vorliegen. Darüber hinaus dürften bei unterschiedlichen Akteuren auch unterschiedliche Zielvorstellungen über den Geschäftserfolg oder die Kundenzufriedenheit bestehen (Quartapelle & Larsen, 1996).

Abbildung 3.2 zeigt verschiedene Klassen von Dienstleistungen anhand anbieter- und nachfragerorientierter Differenzierung.

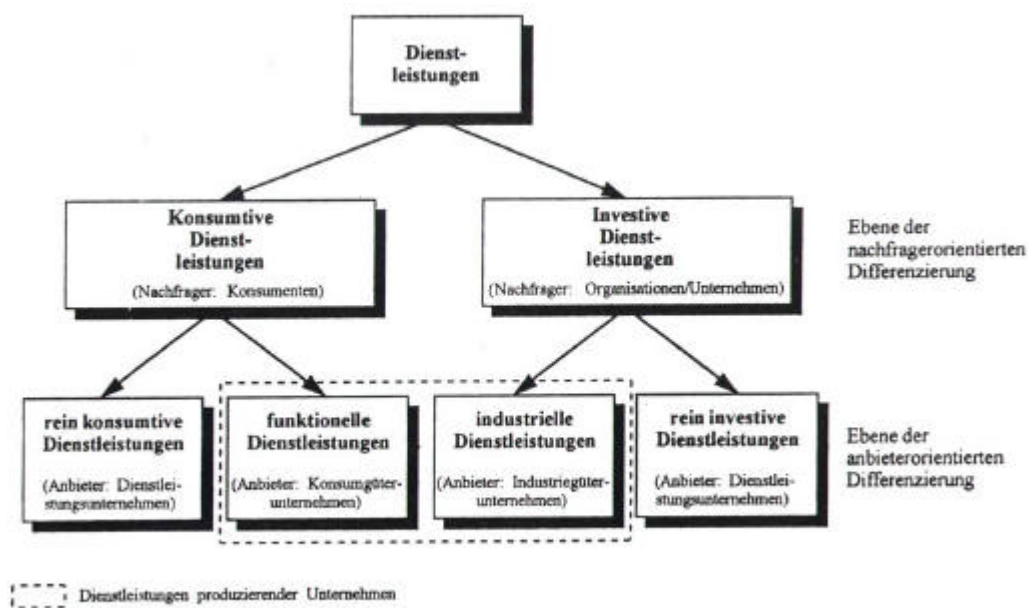


Abbildung 3.2: Klassen von Dienstleistungen (nach Garbe, 1998: 28)

Das Unternehmen, das den Untersuchungsrahmen für die vorliegende Studie bildet, ist ein Dienstleistungsunternehmen, das seine Leistungen unabhängig von Sachgütern vertreibt. Daher steht in dieser Arbeit die Klasse der rein investiven Dienstleistungen im Fokus.

Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden

Wie anhand der Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1993) gezeigt werden konnte, können Dienstleistungen ferner anhand des Interaktionsgrades mit dem Kunden differenziert werden. Auch aus psychologischer Sicht sind die Art und

die Intensität der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden klassifizierend: Mit steigender Einbeziehung des Kunden in die Leistungserstellung nimmt in der Regel die Individualität der Lösung zu, was erhöhte Anforderungen an die Problemlösefähigkeiten sowie die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten des Dienstleisters stellt. Face to face Interaktionen stellen an Dienstleister höhere Anforderungen als telefonische Kontakte oder Aktivitäten in Folge schriftlicher Beauftragung, da die Gestaltung der Kontaktsituation mit vielfältigen wechselseitigen Erwartungen und emotionalen Belastungen verbunden ist (Nerdinger, 1994). Anhand der Interaktionsform zwischen Dienstleister und Kunden bei der Leistungserstellung sind folgende Dienstleistungsarten zu unterscheiden:

- (1) Unterstützend-interaktive Dienstleistungen, die im wesentlichen ohne Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister erstellt werden. Der Kontakt besteht hauptsächlich bei der Auftragserteilung sowie zur Unterstützung bzw. Aufrechterhaltung der Dienstleistung. Ein typischer Vertreter dieser Art von Dienstleistungen ist der Betrieb eines Rechenzentrums.
- (2) Problemorientiert-interaktive Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, daß sie teilweise außerhalb der Interaktion erbracht werden, wie beispielsweise in der Unternehmensberatung.
- (3) Persönlich-interaktive Dienstleistungen werden im Kunden-Dienstleister-Kontakt produziert und konsumiert, so in der Psychotherapie oder bei der Krankengymnastik. (Rosenberger, 1998).

Insbesondere für die problemorientiert- sowie persönlich-interaktionsorientierte Dienstleistungen sind die Merkmale der (a) Individualität, (b) Subjektivität der Qualität, (c) Integration des externen Faktors, (d) das uno-actu-Prinzip sowie (e) die Nicht-Lagerfähigkeit bezeichnend (vergl. Rosenberger, 1998: 15).

3.3 Zusammenfassung und Ableitungen für diese Arbeit

Die hohe wirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Bundesrepublik Deutschland kann anhand der gegenwärtigen Beschäftigungssituation in den einzelnen Wirtschaftssektoren sowie anhand der vermuteten Beschäftigungspotentiale im Dienstleistungssektor begründet werden. Innerhalb des Tertiären Sektors werden Leistungen, die die Verarbeitung von Informationen zum Gegenstand haben, sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen als Leitbranchen der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung angesehen.

Die theoretische Analyse zeigt, daß es sinnvoll ist, Dienstleistungen anhand ausgewählter konstituierender Merkmale von Sachgütern abzugrenzen. Als besonders geeignet erscheint die Kombination der Merkmale (a) Immaterialität, (b) uno-actu-Prinzip bzw. Interaktion, (c) Integration eines externen Faktors sowie (d) Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis.

Im Fokus dieser Arbeit stehen sogenannte Business to Business Dienstleistungen; das heißt marktförmig angebotene investive Leistungen. Die Anbieter dieser Leistungen sind Dienstleistungsorganisationen. Unter Dienstleistungen werden in dieser Arbeit Tätigkeiten verstanden, bei denen im Business to Business Sektor Aufgaben- oder Problemstellungen in Kooperation mit Vertretern einer Kundenorganisation gelöst werden. Die Ergebnisse dieser Tätigkeit sind weitgehend immateriell, können aber materielle Komponenten haben. Ein Teil der Leistungen wird in direkter Interaktion mit dem Vertreter der Kundenorganisation erbracht. Als Ergebnisse der Leistungserstellung sind unmittelbare Prozeßergebnisse von mittelbar wirksamen Folgeergebnissen zu unterscheiden.

Business to Business Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, daß durch sie sowohl in der anbietenden als auch der abnehmenden Organisation Gewinn erzielt werden soll. Die Beurteilung der Dienstleistung hängt auch von der Erreichung dieser Ziele ab und kann sich auf die Qualität der Beziehung der Organisationen untereinander auswirken. Der Organisationscharakter auf Anbieter- und Abnehmerseite führt dazu, daß eine Vielzahl von Akteuren in die Dienstleistungserstellung und –abnahme involviert ist, was zu komplexen Handlungsketten führt. Ferner dürften durch die Vielzahl von Beteiligten verschiedene Interessenkonstellationen entstehen.

Aus den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen sowie diesen weiteren Besonderheiten von Business to Business Dienstleistungen resultieren psychologisch relevante Besonderheiten der Dienstleistungserstellung und –abnahme. Auf diese Aspekte wird nachfolgend eingegangen.

3.4 Das Dienstleistungssystem

Im folgenden wird ein Strukturmodell von Dienstleistungen vorgestellt. Es bildet das System ab, in dem Dienstleistungen erstellt werden. Das Dienstleistungssystem umfaßt die an der Dienstleistungserstellung und –abnahme beteiligten Elemente sowie die Beziehungen zwischen den Elementen. Die Elemente sowie die Beziehungen der Elemente untereinander werden anschließend dargestellt. Danach werden Prinzipien beschrieben, die die Beziehungen zwischen

den Elementen regulieren und die Rahmenbedingungen für das Handeln von Dienstleistern darstellen. Ferner werden Anforderungen an Dienstleister sowie spezielle Aspekte der Führung von Dienstleistern aus dem Modell abgeleitet und diskutiert.

3.4.1 Elemente und Struktur des Dienstleistungssystems

Die Spezifika von Dienstleistungen haben zur Folge, daß die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden das zentrale Element der Erstellung und Abnahme der Leistungen bildet. Ein Strukturmodell, das die an der Erstellung von Dienstleistungen beteiligten Elemente abbildet, stellt daher die Beteiligten sowie ihre Interaktion in den Fokus. Den Ausgangspunkt eines Strukturmodells der Dienstleistung nach Nerdinger (1994) bildet die Dyade Kunde und Dienstleister. Im Fall von Dienstleistungen, die von einer Dienstleistungsorganisation erzeugt werden, ist der Dienstleister ein mit der Erstellung der Dienstleistung beauftragter Mitarbeiter dieser Organisation; die Dyade ist entsprechend durch die Organisation zur Dienstleistungstriade zu erweitern (Nerdinger, 1994: 59). Abbildung 3.3 zeigt die Dienstleistungstriade.

Der Dienstleister als Ersteller und Lieferant der Dienstleistung und der Kunde sind durch die gemeinsame Orientierung auf das Kundenproblem verbunden, wobei das Problem (das Anliegen, die Fragestellung oder das Objekt, das der Kunde einbringt) dem Kunden gehört. Dienstleister und Kunde stehen in wechselseitigem Austausch miteinander, davon ausgehend, daß zur Problembewältigung die Interaktion zwischen beiden nötig ist. Nerdinger (1994) bezieht seine Ausführungen auf eine spezielle Klasse von Dienstleistungen, und zwar die Klasse, bei der Interaktionen zwischen Dienstleister und Kunden von Angesicht zu Angesicht vorliegen, wie bei Dienstleistungen durch Flugbegleiter oder bei der ärztlichen Konsultation. In der vorliegenden Arbeit werden auch Dienstleistungen berücksichtigt, die ohne direkten oder indirekten persönlichen Kontakt erstellt werden, wie der Betrieb eines Rechenzentrums.

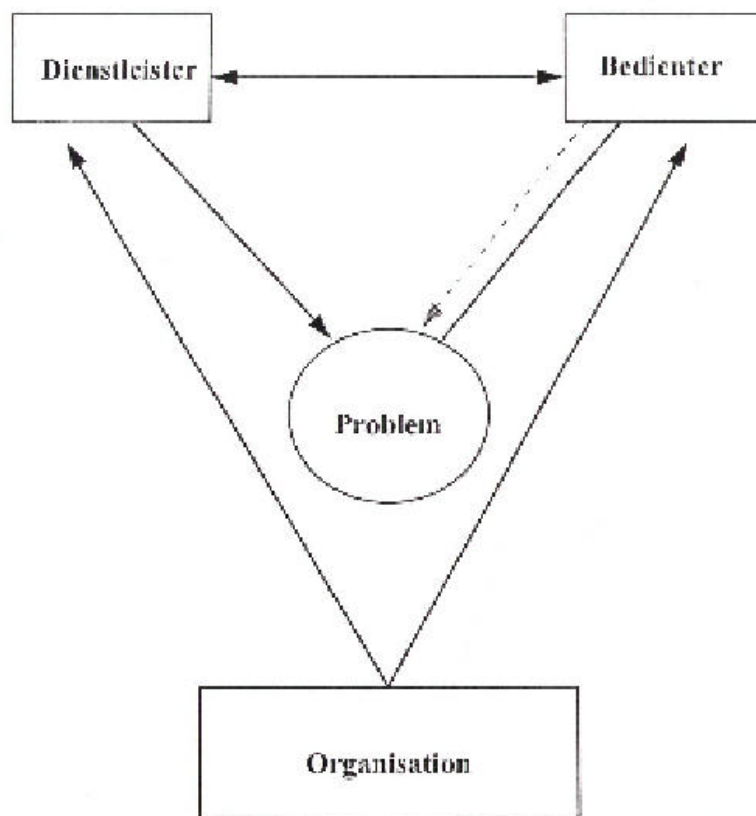


Abbildung 3.3: Die Dienstleistungstriade (Nerdinger, 1994: 72)

Der *Kunde* ist in der Regel in sämtliche Phasen der Leistungserstellung integriert, indem er (a) zur Projektierung der Dienstleistung Problemstellungen und Informationen einbringt, (b) teilweise oder vollständige Aufgaben übernimmt, z.B. die Erstellung von Listen, und (c) nach der Dienstleistungserstellung Kontrolltätigkeiten durchführt, wie die Qualitätsüberprüfung und Abnahme der Leistung. Beweggründe des Kunden für die Beteiligung an der Dienstleistungserstellung können die Kostenbegrenzung sowie die Verbesserung der Qualität und damit seiner Zufriedenheit sein (Quartapelle & Larsen, 1996). Die unterschiedlichen Rollen, die der Kunde im Rahmen der Leistungserstellung einnehmen kann, können wie folgt bezeichnet werden:

- (1) Als Nachfrager bildet der Kunde eine Grundvoraussetzung für die Geschäftsaktivität der Dienstleistungsorganisation. Eine Erfolgsvoraussetzung für die unternehmerische Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation stellt demnach die Nähe zum Markt und zum Kunden dar, die die Erhebung der Marktbedürfnisse und der Kundenerwartungen erlaubt.
- (2) Als Co-Produzent gestaltet der Kunde die Qualität der Dienstleistung sowie die Produktivität des Erstellungsprozesses maßgeblich mit. Möglich-

keiten, das Kundenverhalten und damit den Dienstleistungsprozeß zu gestalten sind beispielsweise (a) die Steuerung der Nachfrage, (b) der Einbezug des Kunden in die Leistungserstellung, z.B. durch Selbstbedienung, (c) die Motivation des Kunden zum Einsatz von Hilfsmitteln.

- (3) Durch den Aufwand für die Pflege der Kundenbeziehung wird der Kunde als Ertrags- oder Kostenfaktor wirksam. Beziehungskosten für die Dienstleistungsorganisation entstehen aus der Komplexität der Kundenorganisation, aus dem Zeitaufwand für die Aufnahme, Aufrechterhaltung oder Nachbesserung einer Geschäftsbeziehung sowie aus mangelndem oder fehlendem Vertrauen des Kunden, was einen erhöhten Beratungs- und Betreuungsaufwand zur Folge haben kann.
- (4) Der Kunde wird als Substitut der Führung wirksam, da Mitarbeiter von Dienstleistungsorganisationen teilweise stärkeren Kundenkontakt als Kontakt zu ihren Vorgesetzten haben. Daher stammt ein wesentlicher Teil des Feedbacks zum Arbeitsverhalten aus der Kundenorganisation. Teilweise richten sich Mitarbeiter mit ihrem Verhalten in gleichem Maße oder stärker nach den Erwartungen der Kunden.
- (5) Da im Dienstleistungssektor Mund-zu-Mund-Propaganda ein wesentliches Marketinginstrument darstellt, tritt jeder Kunde auch als Marketingressource anderen Kunden gegenüber auf (Lehmann, 1998).

Der in einer Dienstleistungsorganisation beschäftigte *Dienstleister* ist zugleich Ersteller der Dienstleistung und Repräsentant der Organisation. Er ist vorrangig für die Wahrung der wirtschaftlichen Interessen der Organisation verantwortlich, fühlt sich aber auch häufig dem Kunden und dessen Interessen verbunden. Für Mitarbeiter von Dienstleistungsorganisationen gilt, daß sie den Gebrauchswert der von ihnen erstellten Leistung sowohl an den Kundenbedürfnissen als auch an den Gewinnprinzipien für die Dienstleistungsorganisation ausrichten müssen (Nerdinger, 1994). Die Anforderungen an Dienstleister, die sich aus dieser Konstellation ergeben, werden unter 3.4.3 ausführlich dargestellt. Auf die Gestaltung der Interaktion / die Prinzipien zur Gestaltung der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden wird unter 3.4.2 eingegangen.

Die *Organisation* vervollständigt das Modell zu einer Dienstleistungstriade. Aus traditioneller Sicht werden die Mitglieder einer Organisation durch die Grenzen der Organisation eindeutig eingeschlossen, Organisationsfremde eindeutig ausgegrenzt (Lehmann, 1998). Da bei der Dienstleistung der Mitarbeiter im Kundenkontakt, vor allem, wenn er vor Ort in der Kundenorganisation tätig ist, immer zugleich Angehöriger der eigenen und in gewisser Weise zugleich der

Kundenorganisation ist, sollten Dienstleistungsorganisation als offene Systeme mit flexiblen Unternehmensgrenzen aufgefaßt werden. „Organisationen werden systemtheoretisch als offene Systeme beschrieben, die entsprechend der jeweiligen Umweltstruktur Subsysteme bilden, die u. a. Inputs aus der Umwelt beziehen, die sie in Outputs transformieren, die ihrerseits funktional für andere Subsysteme oder Umweltsysteme sind und damit zu deren Zielerreichung beitragen“ (Staehle, 1990: 384). Dieses Verständnis von Organisation geht auf das Tavistock-Konzept zurück, das innerhalb von Organisationen soziale und technische Subsysteme unterscheidet. Von zentraler Bedeutung in diesem Modell ist die Interaktion des soziotechnischen Systems mit seiner Umwelt. Als letztes Ziel einer Organisation wird die Aufrechterhaltung der systemerhaltenden Transaktionen mit der unmittelbaren Systemumwelt und dem Supersystem der Gesellschaft definiert. Als zentrale Aufgabe des Managements gilt daher der Schutz des Systems vor voraussehbaren Fluktuationen im Input- und Output-Bereich. Mit steigender Komplexität der Organisation und ihrer Umwelt steigt einerseits der Integrations- und Koordinationsaufwand der Einzelaktivitäten; ferner wird ein erhöhter Aufwand in die Bewältigung von Unsicherheit investiert, die insbesondere durch die Umwelt sowie die Technologie verursacht wird (Staehle, 1990). Für Dienstleistungsorganisationen sind neben technologischen Entwicklungen im engeren Sinne (Datenverarbeitung, Telekommunikation) auch wirtschaftliche Verflechtungen, Gesetzgebungen sowie aufgrund ihrer Merkmale auch die angebotenen Leistungen selbst Komplexitätsverursacher. Zum einen sei auf die bereits diskutierten Schwierigkeiten der Qualität, Standardisierbarkeit und der Nicht-Lagerfähigkeit von Dienstleistungen verwiesen, die zu hohen Anforderungen der Qualitätskontrolle, Kostenkalkulation und Kapazitätsplanung führen. Zum anderen sind Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, schwerer zu führen als Innendienstmitarbeiter, und bei der Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister kann ein persönliches Verhältnis zwischen den Akteuren entstehen, das unter Umständen durch die Organisation nur schwer zu kontrollieren ist (Quartapelle & Larsen, 1995: S. 5ff). Auf die letztgenannten Aspekte wird unter 3.4.2: Regulation der Beziehungen im Dienstleistungssystem sowie unter 3.4.4: Führung von Dienstleistern eingegangen.

Die *Beziehung zwischen der Organisation einerseits und Dienstleistern und Kunden* andererseits ist im Modell einseitig dargestellt, wodurch angedeutet werden soll, daß der Einfluß der angestellten Dienstleister und der Kunden auf die Dienstleistungsorganisation gering ist (Nerdinger, 1994). Diese Einschätzung sollte auf der Basis der bisherigen theoretischen Analyse relativiert werden. Wie der Anteil des Kunden am Erstellungsprozeß der Dienstleistung und

die Vielfalt der Rollen, die er dabei einnehmen kann, zeigen, hat der Kunde im Dienstleistungssektor einen hohen Stellenwert. Auch zeigen die geschilderten Maßnahmen zur Beziehungspflege, Bedarfserhebung oder Qualitätssicherung, daß Dienstleistungsorganisationen mit einem ausgefeilten Instrumentarium zur Integration des „externen Faktors“ auf die Kunden reagieren. Die Bedeutung, die Dienstleister im Erstellungsprozeß der Dienstleistung und als Repräsentanten der Organisation haben, sollte zumindest dazu führen, daß Dienstleistungsorganisationen angemessene Instrumentarien zur Auswahl, Qualifizierung und Führung ihrer Organisationsmitglieder entwickeln und anwenden. Damit kann Kunden und Dienstleistern zumindest ein indirekter Einfluß auf die Dienstleistungsorganisation zugewiesen werden.

Ein Modell, das wesentliche Einflußfaktoren auf den Erstellungsprozeß der Dienstleistung berücksichtigt, könnte um das Systemelement *weiterer Kunden* ergänzt werden. Diese nehmen indirekt einen Einfluß auf die Qualität der Dienstleistungserstellung, da der Dienstleister seine Aktivitäten und Kapazitäten auf seine gesamte Kundschaft verteilen muß. Darüber hinaus beeinflussen auch bestehende, aber nicht physisch anwesende Kunden bzw. potentielle Kunden die Dienstleistungserstellung, da das Image der Dienstleistungsorganisation vor diesen Personengruppen nicht gefährdet werden darf. Das Verhalten des Dienstleisters im Kundenkontakt hat somit immer zu berücksichtigen, daß der Kunde als Multiplikator gegenüber nicht anwesenden Personen wirkt (Quartapelle & Larsen, 1996).

Auf die Diskussion weiterer Wechselbeziehungen, wie zwischen Dienstleistern, Kunden und *materieller Ausstattung* wird hier verzichtet, da die materielle Ausstattung nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Die Rolle der materiellen Ausstattung im Kontakt zwischen Dienstleistern und Kunden sowie in der Leistungserstellung ist bei Quartapelle & Larsen (1996) ausführlich dargestellt.

3.4.2 Regulation der Beziehungen im Dienstleistungssystem

Dienstleister als Vertreter der Organisation und Kunden sind im Modell Nerdingers (1994) auf der ökonomischen Tauschebene „Leistung gegen Geld“ sowie auf der Interaktionsebene miteinander verbunden. Auf der *Tauschebene* besteht die Verrechnung der Leistung (Problemlösung) mit der Gegenleistung (Bezahlung). Für den Kunden hat die erbrachte Leistung einen direkten Gebrauchswert: die Lösung seiner Probleme bzw. die Erfüllung seiner Bedürfnisse. Bei der hier betrachteten Art von Dienstleistungen führt die Interaktion zwi-

schen angestelltem Dienstleister und Kunden zu einem indirekten Tausch, da der Dienstleister seine Arbeitskraft dem Kunden nur mittelbar als Vertreter der Dienstleistungsorganisation zur Verfügung stellt. Die Kunden führen die Gegenleistung der Aktivität des Dienstleisters – das Honorar - an die Dienstleistungsorganisation ab, die ihrerseits den Dienstleister entlohnt. Auf der Tauschebene hat dieser Umstand Auswirkungen auf die Dienstleister-Kunden-Beziehung, da der Kunde dem Dienstleister gegenüber letztlich nicht über finanzielle Macht verfügt, besonderes Engagement des Dienstleisters dem Kunden gegenüber allenfalls mittelbar honoriert wird.

Auf der Tauschebene sind verschiedene Interessen auszubalancieren: Zusätzlich zu den Kundenerwartungen an den Dienstleister, nämlich die Probleme des Kunden zur Zufriedenheit zu lösen und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis herzustellen, wird von der Organisation die Umsetzung der Organisationsziele verlangt: Erstellung der Leistung unter Rentabilitäts- und Gewinnaspekten bei gleichzeitiger Wahrung der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus ist der Dienstleister wie jeder Beschäftigte interessiert, eine Balance zwischen seiner Arbeitsleistung und dem dafür erhaltenen Tauschwert, der Entlohnung, herzustellen bzw. dieses Verhältnis in seinem Sinne zu optimieren (Nerdinger, 1994: 62ff).

Im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen kommt neben der Tauschebene der *Interaktionsebene* zwischen Dienstleister und Kunden eine besondere Bedeutung zu. Auf dieser Ebene sind instrumentelle Handlungen der Aufgabenbewältigung von den sozialen Handlungen der Beteiligten zur Gestaltung der Beziehung zu unterscheiden (Nerdinger, 1994).

Betrachtet man Dienstleistungsorganisationen als offene soziotechnische Systeme, haben Mitarbeiter im Kundenkontakt als Inhaber sogenannter Grenzrollen (Adams, 1976; Katz und Kahn, 1978) die Aufgabe, die Verbindung zur Umwelt aufrecht zu erhalten und den Austausch zwischen der Organisation und der Systemumwelt zu gewährleisten. Die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde kann als Subsystem der Organisation verstanden werden, das mehr oder weniger lose mit anderen Subsystemen der Organisation verkoppelt ist. Insbesondere bei Dienstleistern, die sich über längere Zeit vor Ort beim Kunden aufhalten, z.B. in der Unternehmensberatung, ist daher zu befürchten, daß sich die Koppelung zur eigenen Organisation extrem lose gestaltet bzw. sie eher in das System der Kundenorganisation integriert werden.

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, daß Dienstleister im Kundenkontakt unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt sind. Diese resultieren aus

den unterschiedlichen Interessen der Akteure an der Optimierung ihrer Tauschbeziehungen; darüber hinaus ist es naheliegend, daß Dienstleister auch mit unterschiedlichen Vorstellungen der eigenen wie der Kundenorganisation über die Art der Leistungserstellung konfrontiert sind. Die Erklärung und Vorhersage von Verhalten an den Grenzen einer offenen Organisation kann mit Hilfe der Rollentheorie geleistet werden. Katz & Kahn (1978) haben eine entsprechende Konzeption für das Verhalten in Organisationen vorgelegt; diese wurde als Grundlage für die in dieser Arbeit durchgeführte Studie gewählt. Die theoretischen Grundlagen der Rollentheorie, die Implikationen der Rollentheorie für das Handeln von Dienstleistern im Kundenkontakt sowie Erwartungen und Konflikte, die aus der Grenzrolle von Dienstleistern erwachsen, werden in Kapitel 5: Theoretische Grundlagen der Studie ausführlich dargestellt.

3.4.3 Ausgewählte Anforderungen an Dienstleister

Spricht man über die Anforderungen, die die Ausübung ihrer Tätigkeit an Dienstleister stellt, können allgemeine Rollenanforderungen, die aus der Position des Dienstleisters erwachsen, sowie daraus abgeleitete qualifikatorische Anforderungen unterschieden werden.

Quartapelle & Larsen (1996) definieren die Rolle des Dienstleisters wie folgt: Als Erzeuger der Dienstleistung hat er eine operative Rolle, als Überbringer der Dienstleistung die Aufgabe, den Kundenkontakt herzustellen. „Die korrekte Ausübung der Tätigkeit in Verbindung mit diesen beiden verschiedenen Rollen bringt Verantwortung mit sich und erfordert unterschiedliche Kompetenzen, die nicht miteinander vereinbar sind. Als Verantwortlicher für den operativen Teil hat das Kontaktpersonal all die technischen Aufgaben zu erfüllen, ohne die eine Dienstleistung nicht erbracht werden kann, wie z.B. kontrollieren und registrieren. In der Beziehung zum Kunden muß es andererseits versuchen, die Bürokratie auf ein Minimum zu reduzieren, um dem Kunden die Inanspruchnahme der Dienstleistung so angenehm wie möglich zu gestalten“ (Quartapelle & Larsen, 1996: 16).

Mit der Gestaltung der Beziehung zwischen der Dienstleistungsorganisation und der Kundenorganisation werden als wesentliche Ziele verfolgt, die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden zu beeinflussen und eine langfristige Kundenbeziehung zu gestalten (Diller & Kusterer, 1988: 211; Nerdinger, 1994:185). Wie bereits ausgeführt wurde, stellen das Vertrauen des Kunden in die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation sowie das Ge-

fühl von Kontrolle über den Leistungserstellungsprozeß Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität dar. Aus diesem Grund ist eine zentrale Anforderung an das Handeln von Dienstleistern, in der Interaktion mit dem Kunden eine günstige Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität zu erreichen. Als zentrales Ziel des Beziehungsmanagements wird der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen als Basis geschäftlicher Erfolge gesehen, da die Akquisition von Neukunden kapazitätsintensiver als die Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen ist (Crosby, 1991; Nerdinger, 1994: 248). Im Beziehungsmanagement spielen sowohl die institutionellen Beziehungen der Anbieter- und Kundenorganisation als auch die persönlichen Beziehungen zwischen dem angestellten Dienstleister und dem Vertreter der Kundenorganisation eine Rolle. Diese zusammenfassende Darstellung macht deutlich, daß die meisten der Strategien des Beziehungsmanagements, obwohl auf die Gestaltung der Beziehung zwischen Dienstleistungsorganisation und Kundenorganisation gerichtet, individuell vom Dienstleister auszuführende Strategien sind, die einzelne Vertreter der Kundenorganisation zum Adressaten haben. Daher wird letztlich die Beziehung Dienstleistungsorganisation-Kundenorganisation durch die Beziehung zwischen dem Dienstleister und dem Vertreter der Kundenorganisation beeinflusst, was wieder die zentrale Rolle des Dienstleisters als Repräsentant und als Faktor im Geschäftserfolg der Dienstleistungsorganisation unterstreicht. Bevor auf einige ausgewählte erfolgsrelevante Anforderungen an Dienstleister im einzelnen eingegangen wird, werden zunächst methodische Aspekte der Anforderungsanalyse bei Dienstleistern diskutiert. Nerdinger (1994, 1999) berichtet, daß die gängigen Verfahren der Tätigkeitsanalyse, die auf Objekte ausgerichtetes Handeln untersuchen, zur Anforderungsanalyse im Dienstleistungssektor kaum anwendbar sind. So konnten Schuler & Diemand (1991) über den Fragebogen zur Arbeitsanalyse nach Frieling & Hoyos (1978) von den dort erhobenen Anforderungen keinen eigenständigen Beitrag zur Erklärung der Arbeitsleistung von Dienstleistern nachweisen. Ferner wurden durch Vorgesetztenbefragungen „mehr oder weniger unsystematische Produkte der Alltagspsychologie“ gewonnen, die letztlich mit erfolgreichem Verhalten in sozialen Situationen in Verbindung gebracht werden, wie Auftreten, kommunikative Fähigkeiten, Überzeugungskraft; darüber hinaus Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion oder Selbstvertrauen (Nerdinger, 1994: 282; Nerdinger, 1999: 139). Wie sich im 9. Kapitel: Ergebnisse der Führungskräftebefragung zeigen wird, ergaben sich ähnliche Befunde auch in den Interviews, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurden.

Erfolgreicher wurde die Methode der kritischen Ereignisse oder Critical Incident Technique nach Flanagan (1954) angewandt, anhand derer erfolgsrelevante Verhaltensweisen klassifiziert werden konnten. Schuler & Diemand (1991) ermittelten anhand dieser Methode Anforderungen an Auszubildende im Bankbereich, indem sie erfolgskritische Ereignisse im Kontakt mit Kunden und Kollegen sammelten und von Mitarbeitern und Führungskräften der Bank erfolgsrelevante Verhaltensweisen für diese Ereignisse erhoben. Als relevante Verhaltensdimensionen wurden (a) Informationsverhalten, (b) Gewissenhaftes Arbeiten, (c) Expressivität, (d) Eigeninitiative, (e) Unterstützung, (f) Umgang mit Fehlern, (g) Umgang mit Beschwerden, (h) Gelassenheit sowie (i) Kontaktfähigkeit ermittelt. Die Stärke dieses Verfahrens wird darin gesehen, daß es auf konkreten, erfolgskritischen Ereignissen und damit Anforderungen in der jeweiligen Funktion eines Dienstleisters beruht. Allerdings konnte von Mohr & Bitner (1991) gezeigt werden, daß die Anforderungen, die von Dienstleistern und Kunden formuliert wurden, nur teilweise deckungsgleich sind, was die bereits skizzierte Vielfalt von Erwartungen an Grenzzolleninhaber stützt. Da die erlebte Dienstleistungsqualität von den Erwartungen der Kunden beeinflußt ist, wird deutlich, daß die Erhebung erfolgskritischer Ereignisse und nützlicher Verhaltensweisen nicht nur aus der Sicht der Dienstleistungsorganisation, sondern ebenso aus der Sicht der Kunden vorgenommen werden sollte.

Es muß eingeräumt werden, daß die in der oben zitierten Studie gewonnenen Verhaltensdimensionen wie Extraversion oder Kontaktfähigkeit einen ähnlichen Abstraktionsgrad wie die direkt abgefragten erfolgsrelevanten Verhaltensweisen aufweisen; allerdings liegen bei der Critical Incident Technique durch die Erhebung erfolgsrelevanter Verhaltensweisen in der Regel detaillierte Operationalisierungen der jeweiligen Verhaltensdimension vor.

Trotz der geschilderten methodischen Schwierigkeiten soll noch auf einige ausgewählte Anforderungen an Dienstleister eingegangen werden. Zur Erfüllung der Rollen von Dienstleistern im Kundenkontakt sind funktionale Kompetenzen, das heißt fachlich-methodisches Wissen zur Ausführung instrumenteller Handlungen, und Kompetenzen zur Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden gefordert. Wie bei Vertretern von Nicht-Dienstleistungsberufen ist davon auszugehen, daß das fachlich-methodische Wissen von Dienstleistern spezifisch für die jeweils ausgeübte Funktion ist. Die geforderten Kompetenzen zur Gestaltung sozialer Situationen haben die Integration des Kunden bei der Leistungserstellung zum Ziel. Da der Integrationsgrad des Kunden in Abhängigkeit von der Leistungsart stark variieren kann (vergleiche 3.2.2), sollten auch die Art und Ausprägung der geforderten Kompetenzen je nach ausgeübter Tätigkeit unter-

schiedlich ausfallen: So sollten an einen Mitarbeiter einer Service-Hotline für IT-Anwendungen, der telefonisch die Probleme eines Anwenders mit einer Software erfragt, andere interaktive Anforderungen gestellt werden als an einen Unternehmensberater, der vor Ort in einer Kundenorganisation eine Rationalisierungsberatung durchführt. Die soziale Kompetenz eines Dienstleisters in der Interaktion mit dem Kunden gilt insbesondere dem Zweck der Bedürfnisfeststellung, der Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen sowie der Gestaltung von Verhaltensweisen, die den Bedürfnissen des Kunden gerecht werden.

Als eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden nennt Nerdinger (1992, 1999) das Persönlichkeitsmerkmal der Selbstüberwachung oder Selbstaufmerksamkeit, da sich selbst überwachende Personen in der Lage sind, ihr Verhalten sozial angemessen zu gestalten und über eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit für soziale Situationen verfügen.

Eine weitere persönlichkeitsbezogene Anforderungsdimension, die aus den Spezifika von Dienstleistungen und der Position von Dienstleistern im Kundenkontakt resultiert, ist die Fähigkeit autonom zu handeln. Dienstleister im Kundenkontakt arbeiten an der Grenze der Organisation (Adams, 1980; Katz & Kahn, 1978) und sind daher dem Einfluß der Kunden ausgesetzt. Aufgrund der Individualität der Kundenwünsche sowie der damit einhergehenden mangelnden Standardisierbarkeit der Leistung verfügen Dienstleister über einen zum Teil erheblichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Ulich, 1998), der in der Interaktion mit dem Kunden ausgefüllt werden muß. Darüber hinaus bestehen in der Grenzrolle potentielle Rollenkonflikte, die aus unterschiedlichen Interessen der Organisation sowie der Kunden resultieren (vergleiche Kapitel 5), so daß weiterhin autonomes Handeln zur Interessenaggregation gefordert sein sollte.

Die potentielle Variationsbreite der Leistung aufgrund des externen Faktors sowie die potentielle Rollenambivalenz stellen für Dienstleister Belastungsfaktoren dar. Beide Merkmale der Arbeitssituation sind empirisch als Auslöser von Erschöpfungszuständen und reduzierter Leistungsfähigkeit nachgewiesen (Burnout-Syndrom; Enzmann und Kleiber, 1989). Psychische und emotionale Belastbarkeit können demnach als weitere Anforderungen an Dienstleister im Kundenkontakt hinzugefügt werden. Empirische Befunde zum Burnout-Syndrom sowie zu Belastungsfaktoren in der Dienstleistung sind bei Nerdinger (1994) ausführlich dargestellt.

Auf der Ebene der kommunikativen Fähigkeiten als weitere Gestaltungsmittel für die Kundenbeziehung werden (a) der Kommunikationsstil, (b) der Argumentationsstil, (c) der Stil der Konfliktbewältigung, und (d) der Kooperationsstil des Dienstleisters genannt (Diller & Kusterer, 1988).

Darüber hinaus gilt die Kundenorientierung des Dienstleisters als Einstellung zum Kunden als zentrale Anforderungsdimension (Nerdinger, 1994, 1999).

3.4.4 Führung von Dienstleistern

Die Führung von Dienstleistern stellt deren Vorgesetzte vor viele Herausforderungen. Diese sind in der Beschaffenheit von Dienstleistungen sowie in der Nähe, mit der Dienstleister zum Kunden arbeiten, begründet und liegen insbesondere in der Kontrolle und Steuerung der Mitarbeiter.

Zum einen sind Mitarbeiter im Kundenkontakt schwer zu kontrollieren, da sie an der Organisationsgrenze in relativer Distanz zur Organisation arbeiten (Adams, 1976; Katz & Kahn, 1978). Außerdem sind sie durch die Interaktion mit dem Kunden den Wünschen, den Anforderungen sowie der Einflußnahme der Kunden ausgesetzt. Dies trifft besonders auf Mitarbeiter zu, die beispielsweise in der Unternehmensberatung oder im Kundendienst vor Ort in der Kundenorganisation eingesetzt sind und dadurch für die Dauer des Einsatzes zu Mitgliedern der Kundenorganisation werden. Die - grundsätzlich erwünschte - Beziehungspflege des Dienstleisters zu Vertretern der Kundenorganisation kann zu einer Intensität oder Privatheit des Kontaktes führen, die von der Dienstleistungsorganisation nur schwer kontrollierbar ist. Zum anderen führen das uno-actu-Prinzip, die Kundenintegration, die Immaterialität sowie das Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis als Leistungsmerkmale dazu, daß Dienstleistungen kaum zu standardisieren sind und daher erhebliche Handlungsspielräume für die Ersteller der Dienstleistungen entstehen. Diese Handlungsspielräume erschweren wiederum die Kontrollierbarkeit der Leistung; zudem wird durch die - durchaus geforderte - Flexibilität bei der Realisierung von Kundenwünschen die Vorgabe eindeutiger Handlungsanweisungen durch die Dienstleistungsorganisation erschwert (Gebert & Ulrich, 1990; Nerdinger, 1994; Quartapelle & Larsen, 1995)

Unter Führung ist die „Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“ zu verstehen (Stahle, 1990: 303). Im folgenden wird auf zwei Aspekte von Führungsverhalten eingegangen, die em-

pirisch als leistungsförderndes Führungsverhalten für Dienstleister identifiziert wurden: Die Gestaltung des Handlungsspielraums bzw. der Kontrolle sowie die Vorgabe bzw. das Vereinbaren von Zielen (Gebert & Ulrich, 1991; Nerdinger, 1992, 1994).

Ziele

In der Literatur finden sich wenige Arbeiten, die explizit die Führung von Dienstleistern zum Gegenstand haben. Wie im Fall der Anforderungsanalyse auch, dürfte es wenig erfolgversprechend sein, Empfehlungen, die für die Führung in der industriellen Fertigung gelten, ungeprüft für den Dienstleistungssektor zu übernehmen (Nerdinger, 1994). Eine der wenigen Arbeiten zur Führung im Dienstleistungssektor stammt von Gebert & Ulrich (1990; 1991) zum erfolgreichen Führen im Kreditbereich. Entwickelt wird ein Ansatz der zielorientierten Führung, bei dem in Abhängigkeit von den Erfolgskriterien der Tätigkeit erfolgsrelevantes Mitarbeiterverhalten und zu dessen Unterstützung gefordertes Führungsverhalten abgeleitet werden. Damit stehen Gebert & Ulrich in der Tradition der wissenschaftlichen Führungsforschung, in der nach eigenschaftstheoretischen und verhaltensorientierten Ansätzen jetzt Führungsmodelle entwickelt werden, die das für spezifische Situationen geeignete Führungsverhalten identifizieren (zur ausführlichen Darstellung des kontingenztheoretischen Führungsansatzes sowie zu empirischen Befunden vergl. auch Wilpert, 1977).

Gebert & Ulrich (1990) erhoben, ausgehend von zentralen Zielen im Kreditbereich (Erreichen eines hohen Kreditvolumens sowie einer hohen Rendite) das für diese Ziele förderliche Führungsverhalten. Über den Zwischenschritt der Vorgesetztenbefragung zu zielführendem Mitarbeiterverhalten wurden anschließend die förderlichen Verhaltensweisen der Führungskräfte erhoben. Unabhängig vom Inhalt der Ziele wurden Zielklarheit und –verbindlichkeit seitens der Führungskräfte als unterstützend für das Handeln der Mitarbeiter identifiziert. Durch das Festlegen eindeutiger und verbindlicher Ziele kann die Ambiguität, der Mitarbeiter an der Grenze der Organisation ausgesetzt sind, teilweise reduziert werden. Förderlich zur Erreichung eines hohen Kreditvolumens ist ein Vorgesetztenverhalten, das (a) Mitarbeiter zur Forcierung des Neukundengeschäftes anhält, (b) Mitarbeiter darin unterstützt, sich Zeit für die Kunden zu nehmen sowie (c) Kundenzentrierung eine hohe Priorität einräumt. Als förderlich zur Erreichung von Renditezielen wurden genannt: (a) Aufbauen und Unterstützung von Verhandlungshärte seitens des Mitarbeiters, (b) Rückenstär-

kung des Mitarbeiters gegenüber dem Kunden und (c) Freistellung des Weges zur Zielerreichung.

Anhand dieses Ausschnitts empirischer Forschung läßt sich die Schlußfolgerung ziehen, daß – in Übereinstimmung mit kontingenztheoretischen Führungsansätzen - einerseits „das“ geeignete Führungsverhalten nicht pauschal beschreibbar ist, andererseits die Zieldefinition der Organisation die notwendige Bedingung für die Beschreibung erfolgreichen Vorgesetztenverhaltens darstellt. Vergleichbare Untersuchungen für den Bereich der IT- und Beratungsdienstleistungen liegen bisher nicht vor; es wäre zu prüfen, ob bei vergleichbaren Zielstellungen in anderen Dienstleistungsbereichen als der Kreditbranche – z.B. Rentabilität statt Rendite als wirtschaftliches Ziel – die identifizierten förderlichen Verhaltensweisen der Vorgesetzten auch in diesem Dienstleistungsbereich erfolgreich sind.

Neben der Zieldefinition und –transparenz gegenüber dem Mitarbeiter erscheint es ferner wünschenswert, Ziele zu priorisieren, da gleichrangige Ziele, die unterschiedliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern fordern, miteinander konkurrieren könnten (siehe hierzu auch: Kapitel 5.4.5: Rollenkonflikte von Dienstleistern). Es ist ferner vorstellbar, daß Führungskräfte selbst in Konflikte geraten, wenn sie Mitarbeiter bei der Erreichung widersprüchlicher Ziele unterstützen sollen. Allerdings konnte auch nachgewiesen werden, daß scheinbar widersprüchliche Ziele wie Leistung der Mitarbeiter und Zufriedenheit kompatibel sind (Nerdinger, 1992). Für die Realisierung des geforderten Mitarbeiterverhaltens sind die Stimmigkeit von Zielvorgaben und deren Incentivierung durch Vergütung und Aufstieg als organisationale Faktoren unterstützend (Nerdinger, 1994: 303). Wo variable Vergütungsbestandteile an Umsatzziele geknüpft sind, ist zu erwarten, daß Mitarbeiter dieses Ziel gegenüber einer ausführlichen Beratungsleistung priorisieren werden, wenn Beratungsqualität nicht incentiviert wird. Darüber hinaus sollten im Fall von Dienstleistungen Prozeß- und Folgeergebnisse einer Leistung adäquat gewichtet werden. Eine Orientierung an langfristigen Zielen sowie an mittelbaren Auswirkungen von Handlungen kann nur dann erreicht werden, wenn nicht nur kurzfristige positive Prozeßergebnisse, sondern auch mittelfristig positiv wirksame Folgeergebnisse der Leistungserstellung als wesentliche Ziele des Handelns von Dienstleistern formuliert werden.

Kontrolle

Die Bedeutung von Kontrolle und Handlungsspielraum ist auf die lose Kopplung der Beziehung Dienstleister-Kunde mit der Dienstleistungsorganisation zurückzuführen (vergleiche die Ausführungen unter 3.4.2) sowie auf die Komplexität und Unvorhersehbarkeit der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde. Es ist anzunehmen, daß bei schwacher Kontrolle durch die Dienstleistungsorganisation Dienstleister ihre Handlungen eher an den Wünschen der Kunden ausrichten werden. Eine empirische Studie zu Handlungstendenzen von Mitarbeitern im Reisebüro zeigte, daß diese dazu tendierten, eher den Kundenwünschen gerecht zu werden, auch wenn dafür Regelverstöße in Kauf genommen werden mußten. Begründet wurde diese Handlungstendenz mit der Wichtigkeit zufriedener Kunden für das Geschäft sowie mit der Schwierigkeit der Kontrolle durch den Vorgesetzten (Heller, 1992).

Führungskräfte werden gegenüber den Inhabern von Grenzrollen eher Zweifel an deren Loyalität zu den Organisationszielen und –vorgaben hegen als gegenüber Innendienstmitarbeitern, die lediglich mit Vertretern der eigenen Organisation in Kontakt stehen (Adams, 1976) und daher dazu neigen, gegenüber diesen Organisationsmitgliedern Kontrolle auszuüben. Nerdinger (1994: 256ff) beschreibt verschiedene Formen der Kontrolle von Dienstleistern, wobei er idealtypisch zwischen (a) der Verhaltenskontrolle bei einfachen Aufgaben, (b) der Ergebniskontrolle, insbesondere bei Außendienstmitarbeitern sowie (c) der Sozialisationskontrolle, bei der die Internalisierung der Unternehmensziele durch die Mitarbeiter erreicht werden soll, unterscheidet. Eine besondere Herausforderung in der Führung von Dienstleistern besteht darin, deren Handlungsspielräume durch die Kontrollmaßnahmen nicht unnötig einzuschränken, da die Einengung zu disfunktionalen Effekten führen könnte. Es wäre zu erwarten, daß durch rigide Vorgaben die Entscheidungs- und Handlungsalternativen, die zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse in der direkten Interaktion bestehen sollten, zu stark eingeschränkt werden. Es besteht die Gefahr, daß Dienstleister bei der Realisierung ihrer beruflichen Kompetenzen im Rahmen der Leistungserfüllung mit bürokratischen organisationsspezifischen Regelungen in Konflikt geraten. Aufgrund der Anforderungen an Dienstleister bilden sich Berufsrollen heraus, die ein höheres Maß an Entscheidungs- und Handlungsspielräumen aufweisen als beispielsweise verwaltende Funktionen, denen jedoch keine entsprechende Handlungsautonomie zur Ausübung der Berufsrolle zugewiesen wird (Dewe & Ferchhoff, 1988).

Die Forderung, Dienstleistern Handlungsspielraum zuzuweisen, deckt sich mit den Forderungen nach einer Aufgabengestaltung im Sinne des Empowerment

(Nerdinger, 1994: 305). Als organisationale Maßnahmen des Empowerment konnten empirisch die Information und Partizipation der Mitarbeiter, als geeignete Führungsmittel Problemlösungsorientierung der Führungskraft, regelmäßiges Feedback zur Zielerreichung sowie Sanktionsfreiheit im Fehlerfall identifiziert werden (Randolph, 1995) (vergleiche auch die Ausführungen in Kapitel 2.7.3).

II Fragestellung und Vorgehensweise bei der Studie

4 Fragestellung und Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Begriffsbestimmungen von Verantwortung und Dienstleistungen vorgenommen sowie theoretische Positionen zur Verantwortung und praktische Implikationen der Charakteristika von Dienstleistungen diskutiert. Bevor auf einzelne Fragestellungen der vorliegenden Studie eingegangen wird, soll an dieser Stelle deutlich gemacht werden, auf welches Konzept von Verantwortung die vorliegende Arbeit ausgerichtet ist und in welchem organisationalen Umfeld Verantwortung untersucht wird.

Ein Verständnis, das an Verantwortung als Relationenkonzept ansetzt, impliziert, daß Verantwortung das Ergebnis von Erwartungszuschreibungen an den Inhaber einer beruflichen Position oder einer beruflichen Rolle ist. Damit ist Verantwortung kein Konzept, das inhaltlich einheitlich zu fassen ist. Vielmehr werden an die Inhaber beruflicher Positionen spezifische Erwartungen gerichtet, die in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung, aber auch von der Verantwortungsinstanz in bezug auf verantwortungsrelevante Kriterien definiert werden. Verantwortung als Relationenkonzept umfaßt sowohl im Alltagsverständnis als auch in der theoretischen Diskussion moralische und/oder kontroll- oder machttheoretische Aspekte. Es können sowohl bereits realisierte als auch künftige Handlungen Gegenstand der Verantwortungszuschreibung sein.

Verantwortung in Organisationen wird als wesentliche Bedingung für die Funktionsfähigkeit der Organisation angesehen. Der Nutzen, der dem Verantwortungskonzept zugeschrieben wird, ist die Aktivierung einer Handlungsbereitschaft für die Aufgaben, die im Rahmen der organisationalen Arbeitsteilung zu erfüllen sind. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf Aufgaben, deren Erledigung aufgrund der Komplexität der Organisation, ihrer Prozesse und ihrer Umwelt nicht in genereller Weise vorab geregelt werden können.

In der vorliegenden Arbeit wird die Verantwortung betrieblicher Akteure im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe bzw. ihrer Arbeitsrolle problematisiert. Die Verantwortung bezieht sich auf Handlungen oder die Unterlassung von Handlungen, die Personen im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe innerhalb organisationaler Vorgaben ausführen. Damit steht die Verantwortung natürlicher Personen für Korporationen im Zentrum der Arbeit.

Dem Verantwortungskonzept wird aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung, das heißt der zunehmenden Komplexität von Organisationen sowie ihrer Umwelten und der zunehmenden Vernetzung einerseits, der Reduktion hierarchischer Komplexität innerhalb von Organisationen andererseits, ein hoher Stellenwert zugemessen. Dem gegenüber steht eine Vielzahl von Konzeptionen für den Verantwortungsbegriff. Ein erster Schritt der Auseinandersetzung mit dem Thema Verantwortung sollte eine Exploration im Feld sein, die sich auf das Verständnis von Verantwortung und die vermuteten Nutzenpotentiale bezieht. Empirische Befunde legen es nahe, das Begriffsverständnis im Feld ohne Vorgabe von Definitionen frei zu explorieren. Wenngleich dieser Arbeit ein Verständnis von Verantwortung als Relationenkonzept zugrunde liegt, erscheint es bei dieser Vorgehensweise ebenfalls möglich, alternative Auffassungen von Verantwortung im Feld zu berücksichtigen.

Um das Verantwortungskonzept im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie anwenden zu können, scheint - neben der bereits angesprochenen Klärung von Verantwortungsverständnis und des Nutzens von Verantwortung im Feld – die Untersuchung der folgenden Forschungsfragen wesentlich:

- (1) Identifikation von Verantwortungsträgern, Inhalten der Verantwortung sowie Kriterien zur Beurteilung verantwortungsbezogener Leistungen. Kenntnisse dieser Strukturmerkmale von Verantwortung spezifizieren einerseits die in der Praxis vorherrschende Verantwortungskonzeption, andererseits erlauben sie es, Inhalte und Zielgruppen von Interventionen zur Förderung verantwortungsvollen Handelns zu spezifizieren.
- (2) Spezifikation der Auffassung von Verantwortung als moralisches Konstrukt oder soziale Norm. Informationen zu diesem Themenkomplex haben neben der Erweiterung der Grundlagenforschung ebenfalls Implikationen auf Interventionsmöglichkeiten zu verantwortungsvollem Handeln.
- (3) Identifikation von Situationen, die Verantwortung erfordern.
- (4) Operationalisierung verantwortungsvollen und nicht-verantwortungsvollen Handelns.
- (5) Vermutete Auswirkungen bzw. Konsequenzen verantwortungsvollen bzw. nicht-verantwortungsvollen Handelns.
- (6) Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten von Verantwortung sowie organisationaler und personeller Korrelate/Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns.

Basierend auf der Konzeption von Verantwortung als Ergebnis von Erwartungszuschreibungen sowie des antizipierten Nutzens von Verantwortung, nämlich Handlungsbereitschaft auch unter Unsicherheit zu aktivieren, wurde als empiri-

sches Feld für die Untersuchung der einzelnen Fragestellungen der Dienstleistungssektor gewählt. Dienstleistungen sind aufgrund ihrer konstituierenden Merkmale nur schwer standardisierbar und zeichnen sich dadurch aus, daß bei ihrer Erstellung die spezifischen Anforderungen des Kunden im laufenden Prozeß integriert werden müssen. Infolge dessen sind klare Handlungsanweisungen zur Erstellung von Dienstleistungen nur schwer festlegbar, und es können im Verlauf der Leistungserstellung Situationen entstehen, die nicht oder nur schwer antizipierbar sind. Darüber hinaus sind Dienstleister im Verlauf der Leistungserstellung mit zum Teil widerstreitenden Erwartungen der eigenen Organisation sowie der Kunden konfrontiert.

Wegen seines Beitrags zur Wertschöpfung der Volkswirtschaft und seiner Beschäftigungspotentiale hat der Dienstleistungssektor einen hohen wirtschaftlichen Stellenwert. Sollte das verantwortungsvolle Handeln von Dienstleistern bei der Leistungserstellung einen wesentlichen Beitrag leisten, könnte dem Verantwortungskonzept ein ökonomischer Nutzen zugeschrieben werden. Im Rahmen der Studie soll daher exploriert werden, ob Verantwortung aus Sicht von Experten im Dienstleistungssektor einen Erfolgsfaktor darstellt, und welche Merkmale von Dienstleistungen verantwortungsvolles Handeln von den Leistungserstellern fordern. Diese Erkenntnisse sollen als Basis zur Einschätzung des Stellenwertes von Verantwortung im Dienstleistungssektor dienen. Verantwortung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit bezogen auf die sogenannten Business to Business Dienstleistungen untersucht, die von Dienstleistungsorganisationen marktförmig für investive Zwecke anderer Organisationen erstellt werden. Die Untersuchung der Fragestellungen wird in einem Unternehmen des IT- und Beratungssektors durchgeführt, weil dieser innerhalb des Dienstleistungssektors die Leitbranche der wirtschaftlichen Entwicklung ist, und da bei dieser Klasse von Dienstleistungen die Merkmale, die zu Handlungsunsicherheit bei der Leistungserstellung führen, besonders ausgeprägt sind.

Bei der Erstellung und Vermittlung der Leistungen kommt Dienstleistern im Kundenkontakt eine zentrale Funktion zu. In ihrer Position an der Grenze der Dienstleistungsorganisation mit engem Kontakt zur Kundenorganisation sind sie speziellen Anforderungen und Erwartungen ausgesetzt, die Auswirkungen auf das Handeln und die Führung von Dienstleistern haben. Die Situation an der Organisationsgrenze und die daraus resultierenden Einflußfaktoren auf das Handeln von Dienstleistern im Kundenkontakt sind anhand der Rollentheorie analysierbar, weshalb die Rollentheorie als theoretische Grundlage der Studie gewählt wurde. Im folgenden Kapitel wird die Rollentheorie vorgestellt und die Wahl der theoretischen Grundlage begründet.

5 Theoretische Grundlage der Studie: Rollentheorie

Als theoretische Grundlage der Studie wurde die Rollentheorie gewählt. Wie im Verlauf des vorliegenden Kapitels deutlich werden wird, erscheint diese Theoriegruppe in besonderem Maße geeignet, die Verantwortung von Dienstleistern im Kundenkontakt zu untersuchen. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die Rollentheorie in den Aspekten darzustellen, die die Basis für die in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studien bilden. Im folgenden wird das Rollenkonzept in seinen wesentlichen Gesichtspunkten vorgestellt, wobei sich die Darstellung auf Rollen im Organisationskontext konzentriert. Ferner wird aufgezeigt, wie Verantwortung als Relationenkonzept im Rahmen der Rollentheorie spezifiziert werden kann, und die Situation von Dienstleistern im Kundenkontakt rollentheoretisch begründet.

5.1 Konzepte und Annahmen rollentheoretischer Ansätze

Der Grundgedanke rollentheoretischer Ansätze ist die Annahme, daß jedes Individuum innerhalb einer Gesellschaft mehrere Positionen innerhalb unterschiedlicher sozialer Subsysteme innehaben kann. An die Inhaber dieser Positionen werden Verhaltenserwartungen bzw. Verhaltensanforderungen gerichtet, die als soziale Rollen bezeichnet werden. Die Rollenerwartungen, strenger: Rollenvorschriften, entsprechen den für eine Situation oder für eine soziale Stellung geltenden sozialen Normen. Damit ist ein gemeinsamer Nenner verschiedener Positionen der Rollentheorie, daß eine Rolle ein Bündel normativer Erwartungen ist, das an den Inhaber einer sozialen Position gerichtet wird (Joas, 1991; Wiswede, 1977). In den folgenden Ausführungen ist bewußt von „rollentheoretischen Ansätzen“ die Rede, da unter dem Begriff der Rollentheorie eine Anzahl höchst unterschiedlicher Ansätze zusammengefaßt wird. Der Rollenbegriff geht auf zwei verschiedene Ursprünge zurück, in deren Tradition unterschiedliche Konzepte von Rollen stehen. Die beiden Ursprünge werden im folgenden kurz vorgestellt, da auf sie die interpretativen Rollenkonzepte einerseits, ein formalisiertes Rollenverständnis andererseits, zurückzuführen sind.

Der *normativ-formalisierte Rollenbegriff* wird auf den Kulturanthropologen Linton (1936) zurückgeführt. Die Grundannahme seiner Arbeiten ist die Unabhängigkeit eines gesellschaftlichen Systems von den individuellen Mitgliedern, da die Individuen im System vorgegebene Plätze einnehmen. Jedem gesellschaftli-

chen Platz sind Rechte und Pflichten verbunden, deren Wahrnehmung von Linton als Rolle bezeichnet wird. Zur Rolle gehören darüber hinaus die mit dem Status verbundenen Einstellungen, Wertmuster und Erwartungen gegenüber anderen Statusinhabern. Lintons Statusbegriff wurde später von anderen Autoren durch den der Position ersetzt.

In der Tradition Lintons steht die *strukturell-funktionale Konzeption* von Rollen. Rollen dienen in diesem Verständnis der Aufrechterhaltung eines sozialen Systems und stellen ein Bindeglied zwischen dem Individuum und der Gruppe (sei es die Gesellschaft, seien es Arbeitsgruppen) dar. Das strukturalistische Paradigma geht davon aus, daß der Inhaber einer sozialen Position im Schnittpunkt verschiedener Anforderungen oder Erwartungen steht, die von verschiedenen Bezugsgruppen an den Positionsinhaber gestellt werden. Die funktionalistische Auffassung konzentriert sich auf die Funktion einer sozialen (oder betrieblichen) Position für ein System. Eine Rolle ist demnach ein auf eine soziale oder betriebliche Position vereinigt Erwartungsbündel, das auf die Funktionalität des Systems ausgerichtet ist (Neuberger, 1987). Miteinander verbundene Rollenbeziehungen gelten gemeinhin als soziale Systeme (Wiswede, 1977: 37f).

Die Ansätze innerhalb dieser Konzeption der Rolle gehen davon aus, daß normative (oder formalisierte) Erwartungen an den Inhaber einer sozialen oder organisationalen Position gerichtet werden, die als Verhaltensvorschriften gelten. Die Entstehung der Verhaltens- oder Rollenerwartungen wird aus der Existenz von - gesellschaftlichen, gruppeninternen oder organisationalen – Werten abgeleitet. Sofern mit der Realisierung oder Unterlassung der Werte Sanktionen (positiv wie negativ) verknüpft sind, manifestieren sie sich als Normen. Unter sozialen Normen werden Einstellungen, Wertungen oder Verhaltensstandards verstanden, bezüglich derer zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen oder Institutionen Übereinstimmung herrscht. Dreitzel (1987) unterscheidet als Elemente von Rollenerwartungen (a) relativ präzise, teilweise kodifizierte Verhaltensvorschriften, (b) als internalisiert vorausgesetzte Werte und allgemeine Handlungsnormen sowie (c) die Ich-Leistungen des Rollenträgers als selbständige Leistungen, die inhaltlich nicht spezifiziert sind.

Die Funktion sozialer Rollen besteht in dieser Auffassung von Rolle in der Realisierung und Bewahrung der gesellschaftlichen (gruppenspezifischen oder betrieblichen) Wertvorstellungen und damit in der Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung. Ferner führt die Realisierung von Rollenerwartungen zur Vorhersagbarkeit des Verhaltens des Rollenträgers (Scheer, 1987; Wiswede, 1977)

Die Abbildung 5.1 zeigt den Zusammenhang zwischen sozialen Wertvorstellungen und Rollen.

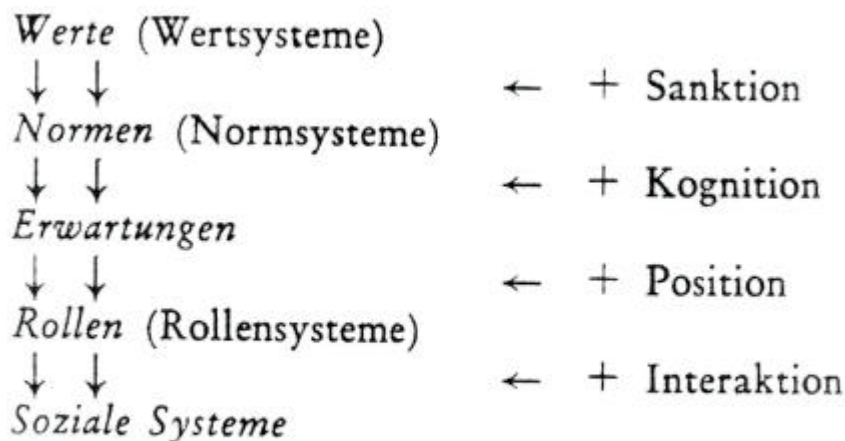


Abbildung 5.1: Ableitung sozialer Rollen aus gesellschaftlichen Werten
(Quelle: Wiswede, 1977: 37)

Die *interpretativ-interaktionistische Auffassung* des Rollenbegriffs geht auf Mead (1934) und seine Theorie des Symbolischen Interaktionismus zurück. Mead bettet den Rollenbegriff in ein Modell praktischer menschlicher Kommunikation ein. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Annahme, daß Akteure in sozialen Situationen Interpretationsleistungen über die Intentionen des Interaktionspartners vornehmen. Im Gegensatz zur funktional-strukturalistischen Auffassung von Rollen geht die interpretative Rollentheorie davon aus, daß Rollen sich in Interaktionen herausbilden. Grundlage der Rollenbildung ist die wechselseitige Interpretation der Erwartungen und Motive des jeweiligen Interaktionspartners (Kieser, 1992; Wiswede, 1977). Da jede Beziehung einer gewissen Stabilität bedarf, werden verbindliche Normen für die Interaktion herausgebildet. Die Basis dafür bildet die Übernahme der Perspektive des Interaktionspartners („role taking“, taking the role of the other), anhand derer Handlungsmotive und –absichten erschlossen werden. In der Regel reichen diese Interpretationsleistungen für die Rollendefinition nicht aus. Der Prozeß des „role making“ schließlich als Leistung des Handelnden meint die Gestaltung der Rolle auf der Basis dieser unvollständigen Informationslage. „Rollen „existieren“ in diesem Sinne nicht; sie sind bloß ideale Vorstellungen, und Individuen handeln eben nur so, „als ob“ es Rollen gäbe“ (Kieser, 1992: 461).

5.2 Rollen in Organisationen

Auf den Organisationskontext ist insbesondere das funktional-strukturalistische Rollenkonzept übertragen worden. Organisationale Rollen sind durch drei Charakteristika gekennzeichnet: Sie sind (a) formalisierter als nicht-organisationale Rollen, (b) hierarchischer gegliedert und (c) spezialisierter und abgegrenzter (Wiswede, 1977: 100f.). Organisationale Rollen sind positionsbezogen und normativ, das heißt als Sollvorstellung konzipiert. Hingegen orientieren sie sich weniger am faktischen Verhalten, das in Interaktionen herausgebildet wird. Die Funktion organisationaler Rollen besteht in der Aufrechterhaltung der betrieblichen Funktionsfähigkeit, unabhängig vom jeweiligen Positionsinhaber. Damit hat die Rolle eine Scharnierfunktion zwischen dem Individuum und der Gruppe und dient der Aufrechterhaltung der Systemstruktur und der Funktionalität des Systems (Neuberger, 1987: 870; Scheer, 1987). Betriebliche Rollen bestehen auch nach dem Weggang des Positionsinhabers fort, und es kann personenunabhängig bestimmt werden, welches Verhalten und welche Eigenschaften der Stelleninhaber aufweisen soll.

Rollenvorschriften in Organisationen sind formell und informell bestimmt. Organisatorische Regelungen bestimmen (a) die Stellung einer betrieblichen Position im hierarchischen Gefüge, legen (b) die Ziele und Tätigkeitsumfänge einer Position fest sowie definieren (c) die Weisungsbefugnisse bestimmter Organisationsmitglieder, die damit z. B. als Vorgesetzte als besonders relevante Rollensender ausgewiesen werden (Kieser, 1992:456). Diese organisatorischen Regelungen entsprechen der Stellendefinition in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, sind jedoch nicht deckungsgleich mit der Rolle eines Organisationsmitgliedes in der psychologischen Rollentheorie, da zusätzlich informelle Erwartungen zur Rollenbildung beitragen. Wesentliche Quellen informeller Erwartungen sind Vorgesetzte, Kollegen sowie die Umwelt der Organisation.

- (1) *Vorgesetzte* haben einen wesentlichen Einfluß, indem sie (a) die Befolgung offiziell bestehender Erwartungen unterschiedlich stark belohnen bzw. (b) von den Rolleninhabern selbständig definierte Verhaltensweisen sanktionieren (positiv oder negativ) oder (c) aufgrund ihrer eigenen Einstellungen zusätzliche, informelle Anforderungen an den Positionsinhaber formulieren.
- (2) *Kollegen* sozialisieren neu eintretende Organisationsmitglieder, indem sie sie mit den formellen und informellen Regelungen der Organisation vertraut machen. Darüber hinaus stellen Gruppennormen eine wesentliche verhaltenssteuernde Komponente dar.

- (3) Organisationsmitglieder, die im Kontakt mit der *Organisationsumwelt* stehen, werden darüber hinaus mit den Erwartungen dieser Interaktionspartner konfrontiert (Kieser, 1992: 456f.).

Abbildung 5.2 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen organisatorischen Regelungen und der organisatorischen Rolle.

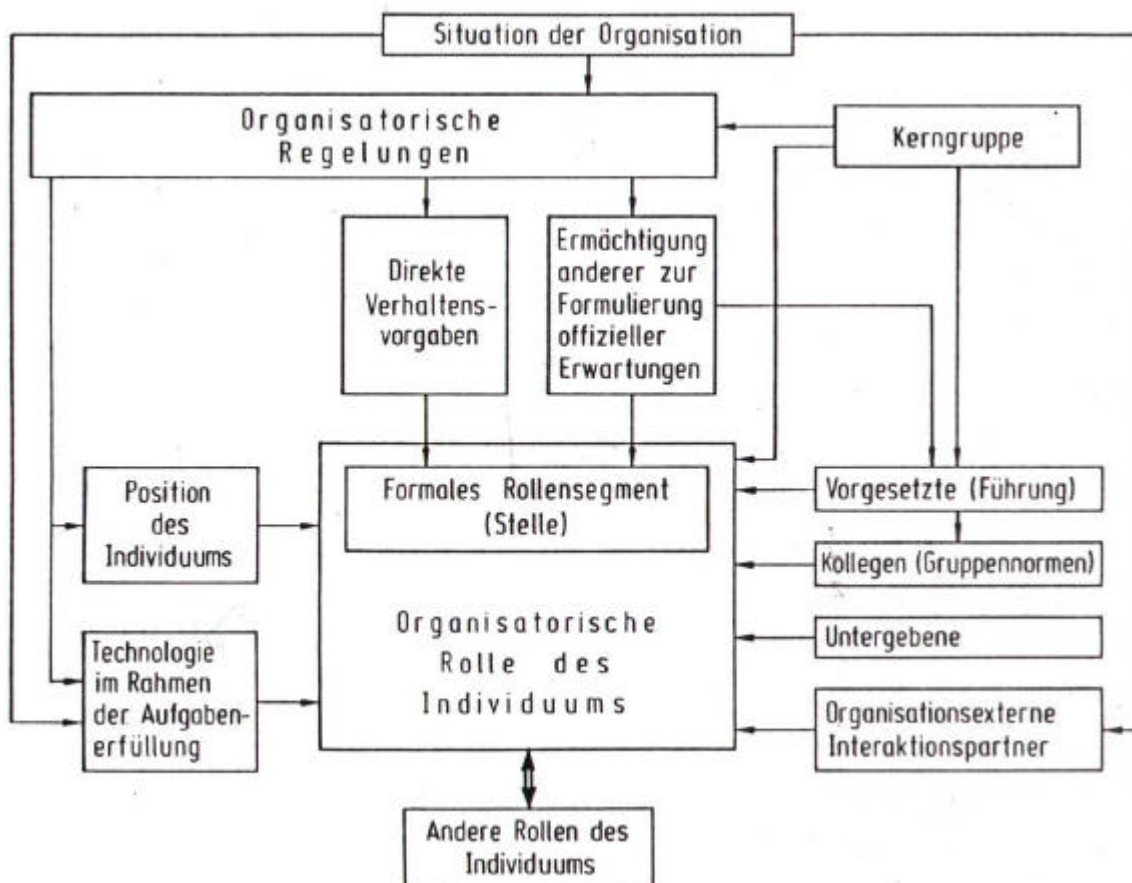


Abbildung 5.2: Zusammenhänge zwischen organisatorischen Regelungen und der organisatorischen Rolle (Quelle: Kieser, 1992: 458)

Kieser stellt fest, daß Organisationsmitglieder in der Regel bereit sind, formale Regelungen als Teil ihrer Rolle zu akzeptieren (1992: 459). Da außerhalb der Arbeitstätigkeit ausreichend Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung besteht, darüber hinaus in der Organisation die Vorgesetzten über Sanktionsmöglichkeiten verfügen, sind nach Kieser Organisationsmitglieder nur wenig motiviert, den formal bestehenden Rollenvorschriften entgegenzuhandeln, auch wenn sie sich nicht mit den Vorschriften identifizieren können. Kieser vertritt die Auffassung, daß selbst in hochgradig formal strukturierten Rollen Interpretationsleistungen

unverzichtbar sind und vertritt auch für Rollen in Organisationen ein interpretatives Rollenkonzept. Er interpretiert Dienst nach Vorschrift als eine „absichtliche Leistungsreduzierung“ (Kieser, 1992: 466). Diese Auffassung impliziert, daß informelle Erwartungen über offizielle Vorschriften hinaus die Rollen von Organisationsmitgliedern mitgestalten und von diesen auch wahrgenommen werden, so daß für „Dienst nach Vorschrift“ die weitergehenden Erwartungen absichtlich ignoriert werden müssen.

Nerdinger (1994), der das Rollenkonzept auf den Dienstleistungssektor übertragen hat, unterscheidet im beruflichen Handeln von Dienstleistern auf die Problemlösung gerichtete instrumentelle von sozialen Handlungen, die die Einbeziehung des „externen Faktors“ sowie die Einhaltung von Umgangsformen zum Gegenstand haben. Er überträgt das Rollenkonzept auf die soziale Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden, die anhand normativer Erwartungen reguliert wird. Die *tatsächlichen Handlungen* sind laut Nerdinger nicht allein mit normativen Erwartungen erklärbar; er zieht zur Erklärung der Interaktionen in einfachen Dienstleistungen das Konzept des „Skripts“ heran, das eine „individuelle, kognitive Repräsentation sozialer Situationen“ darstellt (Nerdinger, 1994: 109; vergleiche auch Kieser, 1992). Dabei erfüllen Skripts eine doppelte Funktion: Neben der Abbildung von Ereignisabfolgen dienen sie der Interpretation von Situationen und der Planung von Handlungen. Skripts umschreiben ritualisierte Handlungsabläufe, z.B. in Verkaufssituationen, und erlauben die Erklärung von routinehaft ablaufenden Dienstleistungssituationen – einschließlich der Erklärung des Kundenverhaltens. In komplexen Interaktionen zur Erstellung höherwertiger Dienstleistungen, in denen das Zusammenspiel zwischen Dienstleister und Kunde zunächst auszuhandeln ist, vertritt auch Nerdinger die Auffassung, daß Rollen das Ergebnis der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden im Sinne der interaktionistischen Rollenkonzeption sind. Zwar ist voranzusetzen, daß innerhalb von Organisationen Normen für den Umgang mit Kunden bestehen, jedoch sind die jeweiligen Kundenkontaktsituationen frei vom Dienstleister zu gestalten und entwickeln sich aus der Interaktion mit dem Kunden.

Im allgemeinen wird jedoch – sogar von den Vertretern des interpretativen Rollenkonzepts - davon ausgegangen, daß im Organisationskontext nur wenig Raum für das Aushandeln und Ausgestalten von Rollen besteht (Turner, 1962). Ein normatives Rollenverständnis ist im Organisationskontext daher vorherrschend und liegt auch dieser Arbeit zugrunde. Dem normativ-strukturalistischen Rollenkonzept entsprechend ist davon auszugehen, daß das Rollenverständnis, mit dem ein Dienstleister in den Kontakt mit Kunden eintritt, von den formellen Vorschriften sowie den informellen Erwartungen der Dienstleistungsorganisation geprägt ist. Dies sollte auch für das verantwortungsvolle Handeln von

Dienstleistern gelten. Die Grundannahme dieser Studie besteht darin, daß von der Dienstleistungsorganisation sowohl an das Interaktionsverhalten als auch an das instrumentelle Handeln bestimmte Erwartungen der Dienstleistungsorganisation an verantwortungsvolles Handeln bestehen.

5.3 Die Rollentheorie von Katz & Kahn

Wie bereits dargelegt, ist im Organisationskontext insbesondere der formalisiert-strukturalistische Rollenansatz verbreitet. Insbesondere in den Arbeiten von Katz & Kahn (1966, 1978) wird dieser Ansatz auf Organisationen übertragen. Katz & Kahn fassen Organisationen als offene Systeme von Positionen und Rollen auf, deren Randelemente Relationen zu den Randelementen anderer Systeme bilden. Ein wesentliches Merkmal offener Systeme ist der energetische Austausch mit der Umwelt, der in Form von Material oder Energie im engeren Sinne, in Form von Geldtransfer oder menschlicher Energie als Arbeitskraft erfolgen kann. Die Mitglieder, die an den Grenzen der Organisation arbeiten, sorgen als Randelemente („boundary role persons“ nach Adams, 1976: 1176) für den Austausch der Organisation mit der Umwelt. Die Rollentheorie dient Katz & Kahn (1978) zur Beschreibung und Erklärung des Verhaltens der Systemelemente einschließlich der Randelemente.

Katz & Kahn verstehen Rollen als „standardisierte Verhaltensmuster, die von allen Personen gefordert werden, die an einer gegebenen funktionalen Beziehung mitwirken, wobei diejenigen persönlichen Wünsche oder interpersonellen Verpflichtungen außer Acht gelassen werden, welche keine Bedeutung für die funktionale Beziehung haben“ (Katz & Kahn, 1966: 37 und 179; Übersetzung von Greif, 1983: 128). Rollen sind damit Verhaltenserwartungen an den Inhaber einer betrieblichen Position und mit dem einzelnen Arbeitsplatz verbunden, der sämtliche Aktivitäten des Arbeitsplatzinhabers umfaßt. Die Beschreibung des Arbeitsplatzes im engeren Sinn umfaßt die formale Einordnung des Positionsinhabers in die betriebliche Hierarchie und die Bestimmung des Verhältnisses zu Kollegen und deren Tätigkeiten.

Bezüglich der systemtheoretischen Grundlage des Ansatzes von Katz & Kahn wird kritisiert, daß Katz & Kahn zwar eine gute theoretische Begründung dafür liefern, warum Organisationen als offene Systeme zu verstehen sind, sie jedoch keine Ansatzpunkte dafür liefern, ob und wie diese Annahme empirisch zu überprüfen sei. Insbesondere wird es als Widerspruch empfunden, daß nach Katz & Kahn die Grenzen der offenen Systeme schwer bestimmbar seien,

gleichzeitig die Konflikte von Organisationsmitglieder an den Systemgrenzen eine wesentliche Rolle in ihren theoretischen Überlegungen spielen (Greif, 1983: 144).

Gebert (1997) schlägt Möglichkeiten vor, Prämissen offener Gesellschaften auf Organisationen zu übertragen. Er räumt ein, daß die Prinzipien offener Gesellschaften wie Pluralität, Individualität oder Innovation aufgrund der Organisationshierarchie, der organisationalen Machtverteilung sowie Effizienzanforderungen nicht ohne weiteres auf Organisationen übertragbar seien. Dennoch lassen sich Trends der Dezentralisierung, die zunehmende Selbstorganisation von Organisationselementen sowie zunehmende Verflechtungen und Kooperationen als Öffnungsprozesse interpretieren. Merkmale offener Organisationen laut Gebert sind die Bereitschaft zu und Umsetzung von (a) Verfahrensinnovationen, (b) Organisationsentwicklungsmaßnahmen, (c) Verflachung von Hierarchien, (d) lateraler Kooperation, (e) Gewährung von Freiräumen sowie (f) organisationalem Lernen, um nur einige zu nennen (Gebert, 1997: 155). Anhand dieser Merkmale und den in Kapitel 3 diskutierten Merkmalen der Dienstleistungsbranche kann davon ausgegangen werden, daß Unternehmen des Dienstleistungssektors zumindest *Öffnungstendenzen* aufweisen werden. Bezüglich der Unbestimmbarkeit von Systemgrenzen ist anzumerken, daß: „The Cartesian differentiation between subject and object, between intra and extra, between organization and environment, evidently leads to a dilemma that seems to be irresolvable. When talking about organization-environment relations, one is usually talking about interactions, and interactions intrinsically imply that they are contingent upon interacting agents“ (Wilpert, 1992: 71).

Dienstleister im Kundenkontakt sorgen für den Austausch der Dienstleistungsorganisation mit der Organisationsumwelt, speziell der Kundenorganisation. Da aus systemtheoretischer Sicht der Austausch eines Systems mit seiner Umwelt an dessen Grenze stattfindet, können zumindest Dienstleister im Kundenkontakt als Grenzzolleninhaber bezeichnet werden (vergleiche 5.3.4). Die Prämissen des Ansatzes von Katz & Kahn (1978) können folglich bezogen auf Dienstleistungsorganisationen als gegeben gelten. In den folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Konzepte des Ansatzes detaillierter vorgestellt.

5.3.1 Rollensenden und Rollenübernahme

Die Vermittlung der Rollenerwartungen, die die „Gedanken, Überlegungen und Einstellungen darüber, was ein bestimmtes Organisationsmitglied an seinem Arbeitsplatz tun soll, welche Fähigkeiten er haben soll, was er denken oder

glauben sollte und wie er sich gegenüber anderen zu verhalten hat“ (Greif, 1983: 129), repräsentieren, wird dem Positionsinhaber über den Prozeß des Rollensendens vermittelt. Rollenerwartungen können sprachlich – durch mündliche Instruktion, schriftliche Arbeitsanweisungen – oder nicht-sprachlich durch positive wie negative Sanktionen vermittelt werden. Die Einflußstärke der gesendeten Rolle erklären Katz & Kahn (1978) mit Macht, Kommunikation und Führung. Bereits Merton (1957) formuliert, daß manche Rollensender größere Bedeutung haben als andere oder über größere Sanktionsmöglichkeiten verfügen. Einfluß und Sanktionsmacht sind nach Katz & Kahn die Grundlagen für die Erfüllung von Rollenerwartungen durch die Organisationsmitglieder.

Neben der oben diskutierten Frage, ob normative Erwartungen oder Interpretationsleistungen das Rollenverhalten bestimmen, stellt sich die Frage, ob die gegebenen oder wahrgenommenen Rollenerwartungen handlungsleitend sind. Objektiv gegebene Erwartungen können nur dann wirksam werden, wenn sie auch wahrgenommen werden. Greif (1983: 129) bezeichnet vom Rollenempfänger subjektiv empfangene Rollenerwartungen als „wahrgenommene Rolle“. Nach Katz & Kahn (1978) aktiviert die kommunizierte Erwartung motivationale Kräfte des Positionsinhabers, den Rollenerwartungen gerecht zu werden – oder auch nicht, wenn die Erwartungen als nicht gerechtfertigt angesehen werden. Eine weitere Motivationsquelle des Rollenverhaltens ist die intrinsische Befriedigung aus der Tätigkeit heraus. Neben dem Empfangen der Rollenerwartung ist es für das Rollenverhalten eines Organisationsmitglieds wesentlich, ob die gesendete Rolle verstanden wurde. Neben der Eindeutigkeit der gesendeten Rolle ist hierfür die Fähigkeit der Zielperson entscheidend, die organisationalen Rahmenbedingungen des Handelns realistisch wahrzunehmen (Greif, 1983). Der Prozeß ist in Katz & Kahns Modell der Rollenübernahme illustriert.

Dieses Konzept der „Rollenzuweisung“ (Staehle, 1990: 250) beruht auf den Elementen (A) der Rollenerwartung des Rollensenders, (B) der gesendeten Rolle durch den Rollensender, (C) der empfangenen Rolle sowie (D) dem tatsächlichen Rollenverhalten des Rollenempfängers auf der Basis der erhaltenen Informationen, wobei Katz & Kahn von einem sequentiellen Ablauf ausgehen (vergl. Abb. 5.3).

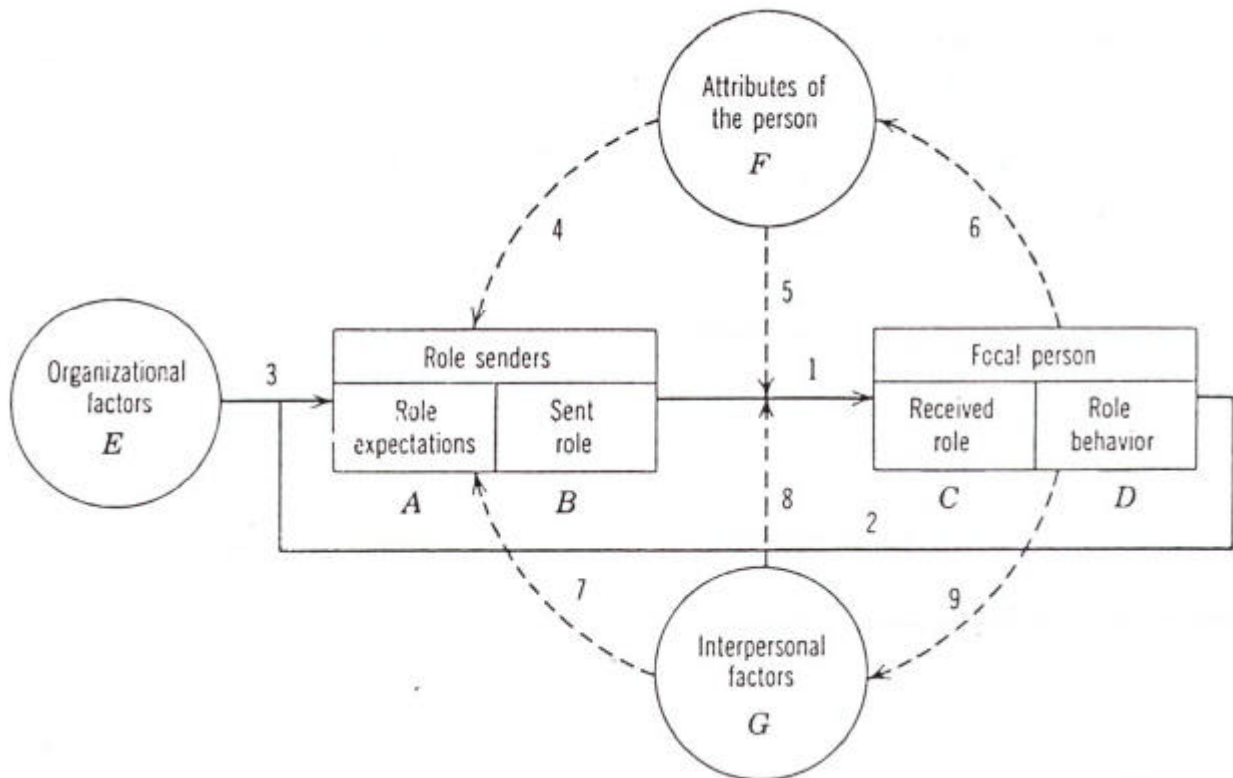


Abbildung 5.3: Modell der Rollenübernahme (Quelle: Katz & Kahn, 1978: 196)

Pfeil 1 beschreibt den Prozeß des Rollensendens. Der Kontext der Rollenzuweisung besteht aus

(E) organisationalen Einflußgrößen wie den oben beschriebenen formalen Regelungen, der Struktur und den Anreizsystemen, die die Erwartungen des Rollensenders beeinflussen (Pfeil 3),

(F) Persönlichkeitsfaktoren wie Motiven, Werten oder Einstellungen, die seitens des Rollensenders auf die Erwartungen und damit die gesendete Rolle einwirken (Pfeil 4); die Wahrnehmung der Rolle durch den Rollenempfänger als intervenierende Variable beeinflussen (Pfeil 5); sowie auf Seiten des Rollenempfängers durch das tatsächliche Rollenverhalten rückkoppelnd beeinflusst werden (Pfeil 6),

(G) interpersonellen Beziehungen, die die Art und Weise der Rollenformulierung (Pfeil 7) sowie der Informationswahrnehmung (Pfeil 8) beeinflussen, und die durch die Art des Rollenhandelns positiv oder negativ beeinflusst werden (Pfeil 9). Pfeil 2 schließlich beschreibt die Rückkoppelung des Rollenhandelns auf den Rollensender und die nächste eingeleitete Rollenepisode.

Neuberger (1987) kritisiert an diesem Modell, daß (a) es die interaktionistische Sichtweise Katz & Kahns nicht ausdrückt, daß (b) durch die Momentaufnahme die Dynamik der Rollenentwicklung nicht abgebildet wird, (c) Rollensender und –empfänger als gleich mächtig dargestellt werden sowie (d) Inhalt und Form der Rollensendung nicht thematisiert werden. Ferner wird kritisiert, daß das Modell jeweils nur einen Rollensender und –empfänger berücksichtigt.

Dem ist entgegenzusetzen, daß bei der Erweiterung des Modells auf nur mehrere Sender (ohne mehrere Empfänger zu berücksichtigen), ein sprunghafter Anstieg der Interdependenzen anzunehmen und zu berücksichtigen wäre.

Denkbar sind Rückkoppelungen des Rollenhandelns nicht nur auf den Rollensender, der das aktuelle Rollenverhalten auslöst, sondern auch auf andere, diese Episode beobachtende Rollensender. So ist es vorstellbar, daß das Verhalten eines Organisationsmitglieds, das einen Kunden bedient, und dessen Verhalten von anderen Kunden beobachtet wird, auch deren Rollenerwartungen durch die Beobachtung beeinflusst. Trotz dieser Reduktion auf den Kernprozeß von Rollenzuweisungen hat das Modell einen Wert für die Untersuchung und Erklärung von psychologischen Aspekten organisationaler Rollen, da es erstmalig die komplexen Prozesse einschließlich der Rückkoppelungen analytisch abbildet. Auch die Sparsamkeit, mit der das Modell den komplexen Prozeß des Rollensendens und der –übernahme abbildet, trägt zu seiner Nützlichkeit bei.

5.3.2 Rollenambiguität

Nach Kahn et al. (1964) kommt es zu Diskrepanzen zwischen der gesendeten und empfangenen Rolle, wenn

- (1) der Sender nicht als legitim anerkannt wird
- (2) der Sachverhalt, auf den die Rollenerwartung sich bezieht, als wenig bedeutungsvoll wahrgenommen wird
- (3) die Wahrscheinlichkeit von Sanktionen gering ist
- (4) Sender und Empfänger keine gemeinsame Sprache finden
- (5) die Forderung nicht klar und konkret genug formuliert ist.

Die beiden letztgenannten Bedingungen führen über Diskrepanzen hinaus zu Rollenambiguität. Ambiguität ist definiert als „... a direct function of the discrepancy between the information available to the person and that which is required for adequate performance of this role” (Kahn et al., 1964: 73). Wiswede (1977: 90) schlägt vor, zwischen subjektiver und objektiver Ambiguität zu unterscheiden. Subjektive Ambiguität liegt dann vor, wenn lediglich dem Positionsin-

haber unklar ist, welche Anforderungen an seine Position bestehen. Objektive Ambiguität besteht dann, wenn mehrere Personen zu dem Schluß kommen, daß mehrdeutige Erwartungen bestehen. Die Unklarheit bzw. Uneindeutigkeit von Rollenerwartungen kann dabei auf mehrere Faktoren zurückgeführt werden. Einerseits mögen sie im Unvermögen oder im Unwillen des Empfängers, die Anforderung zu verstehen, oder auf das Unvermögen oder den Unwillen eines Rollensenders zurückgeführt werden, klare Erwartungen zu kommunizieren. Ferner kann Ambiguität auf widersprüchliche Erwartungen mehrerer Rollensender an ein und denselben Positionsinhaber zurückgeführt werden. Dienstleister im Kundenkontakt dürften gelegentlich bis überwiegend Rollenambiguität erleben. Einerseits sind sie in ihrer Position an der Grenze der Organisation nicht immer leicht von den Rollensendern der Organisation erreichbar, andererseits dürften sie in bestimmten Situationen Adressaten unterschiedlicher Erwartungen der Dienstleistungsorganisation bzw. der Kunden werden. Auf diese Aspekte von Grenzrollen wird unter 5.4: Rollen in Dienstleistungsbeziehungen eingegangen. Das Unsicherheitsempfinden, das mit der Unklarheit der Anforderungen einhergeht, kann einerseits durch Nachahmung von Fremdverhalten, andererseits durch die individuelle Ausgestaltung der Rolle kompensiert werden (Wiswede, 1977).

5.3.3 Rollenkonflikte

In Abhängigkeit von den funktionalen Beziehungen eines Arbeitsplatzes kann eine berufliche Position aus mehreren Rollen bestehen. Diese Tatsache wird von Katz & Kahn in Anlehnung an Merton (1957) als „role set“ (Rollenmenge) bezeichnet (Katz & Kahn, 1978: 189) und basiert auf den unterschiedlichen funktionalen Beziehungen, die ein Positionsinhaber im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit unterhält. In diesen Überlegungen ist bereits das Konzept des Rollenkonfliktes angelegt, das bei Katz & Kahn (1978) seine Weiterentwicklung findet.

Nach Wiswede (1977: 115) bezeichnet der Rollenkonflikt „generell einen Tatbestand, bei dem widersprüchliche (inkompatible) Rollenerwartungen bestehen. In der Regel geht man davon aus, daß der Betroffene diese Inkompatibilität auch verspürt, daß sie also nicht lediglich in den Augen eines „objektiven Beobachters existiert“. Er systematisiert Rollenkonflikte anhand der Ausführungen von Kahn et al. (1964) wie folgt (Abbildung 5.4):

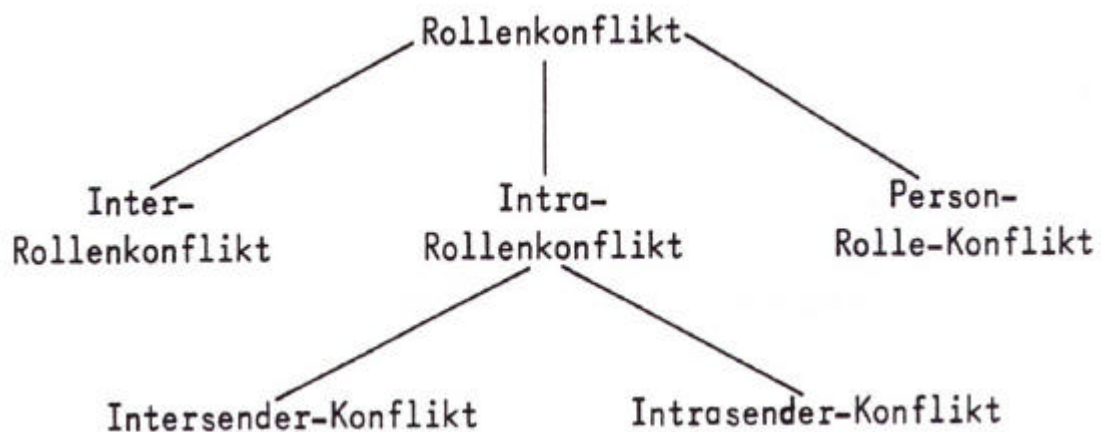


Abbildung 5.4 : Klassifizierung von Rollenkonflikten
(Quelle: Wiswede, 1977: 117)

Die Unvereinbarkeit unterschiedlicher Rollen, die eine Person inne hat, kann zu Inter-Rollenkonflikten führen. Hier sei an das private umweltpolitische Engagement eines Mitarbeiters der Chemieindustrie erinnert. Treten widersprüchliche Erwartungen innerhalb einer Rolle auf, ist von Intra-Rollenkonflikten die Rede, wobei diese aufgrund von Diskrepanzen zwischen verschiedenen Sendern (Inter-Senderkonflikte) oder von widersprüchlichen Anforderungen eines Senders (Intra-Senderkonflikte) entstehen können. Person-Rollenkonflikte basieren beispielsweise in der Unvereinbarkeit von Rollenanforderungen und persönlichen Werten eines Positionsinhabers oder dem Unvermögen, die gestellten Anforderungen zu erfüllen. Beispiele der einzelnen Konfliktarten sind bei Wiswede (1977: 116f) ausführlich dargestellt, auf typische Rollenkonflikte von Dienstleistern wird unter 5.4 eingegangen.

5.3.4 Das Konzept der Grenzrolle

Gemäß der Konzeption der Organisation als offenes System findet der Austausch der Organisation mit der Umwelt an den Systemgrenzen statt. Organisationsmitglieder, die an den Grenzen der Organisation arbeiten, sind als Grenzrolleninhaber sowohl den Einflüssen der Mitglieder der eigenen Organisation als auch von Vertretern anderer Organisationen ausgesetzt. Adams (1976: 1176ff) benennt drei Charakteristika von Grenzrollen:

- (1) Die Inhaber von Grenzrollen befinden sich häufig in einem größeren psychologischen, organisatorischen und häufig auch räumlichen Abstand

von den Mitgliedern der eigenen Organisation als von externen Agenten. Adams postuliert, daß der Einfluß der eigenen Organisation in dem Maße schwindet, in dem die Nähe zur externen Umwelt zunimmt. Für den Grenzrolleninhaber bedeutet der Abstand zur eigenen Organisation eine größere Verhaltensfreiheit, andererseits eine größere Unsicherheit darüber, wie er von der Organisation gesehen wird.

- (2) Die Inhaber von Grenzrollen repräsentieren die Organisation gegenüber der Umwelt. Damit vermitteln sie nach Adams die Bedürfnisse, Überzeugungen, Normen sowie andere Charakteristika ihrer Organisation. Darüber hinaus, und dies gilt insbesondere für Dienstleister in Grenzrollen, wird auch die Leistungsfähigkeit und damit das Potential der Organisation vermittelt. Zudem müssen Grenzrolleninhaber gegenüber den Bedürfnissen und Anforderungen der Partnerorganisation sensibel sein, da erfolgreiche Transaktionen langfristig nur durchgeführt werden können, wenn beiderseitige Zufriedenheit besteht.
- (3) Die Inhaber von Grenzrollen sind Einflußagenten gegenüber der externen Umwelt. In dieser Funktion beeinflussen sie einerseits Organisationen, mit denen die eigene Organisation in Transferbeziehungen steht, andererseits sind sie bevorzugtes Ziel von Einflußversuchen externer Agenten. Im Zuge der Einflußversuche in Richtung einer Fremdorganisation muß nicht nur Übereinstimmung mit den externen Agenten, sondern ebenfalls mit der eigenen Organisation darüber gefunden werden, was akzeptable Vereinbarungen sind.

Bevor die zentralen Konstrukte des Ansatzes von Katz & Kahn auf Rollen in Dienstleistungsbeziehungen übertragen werden, sei noch darauf hingewiesen, daß an diesem Ansatz kritisiert wird, daß die empirische Erfäßbarkeit der rollentheoretischen Konstrukte fraglich bleibt (Greif, 1983: 145), wodurch generell in Frage gestellt wird, inwiefern das Rollenkonzept von Nutzen sein kann.

Es kann festgestellt werden, daß ebenso wenig wie von „der“ Rollentheorie gesprochen werden kann, rollentheoretische Ansätze keine Theorien eines systematischen Zusammenhangs zwischen Hypothesen über empirische Regelmäßigkeiten sind. Sie sind vielmehr als analytisches Schema aufzufassen, anhand dessen Erkenntnisgegenstände der Sozialwissenschaften strukturiert werden können. Dementsprechend sollte die Frage nach der Relevanz des Rollenbegriffs nicht a priori entschieden werden, sondern danach, welche Konzeption des Rollenbegriffs in welchem Kontext zur Erklärung sozialer Sachverhalte einen Beitrag leisten kann (Wiswede, 1977: 15). Damit erscheint es sinnvoll, bei der Anwendung rollentheoretischer Konzepte die jeweiligen situativen Rahmen-

bedingungen zu berücksichtigen und Rollenverhalten dahingehend zu bewerten, ob es sich um ein situationsspezifisch sinnvolles Verhalten handelt. Rollenerwartungen wären demnach spezifischer als normative Erwartungen eines situationsspezifisch sinnvollen Verhaltens aufzufassen (Joas, 1991: 146). Folglich ist das Rollenkonzept bei aller Kritik ein leistungsfähiger Beitrag zur Erläuterung des Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation (Staehle, 1990). Da die Übernahme von Rollen nur in der Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern möglich ist, stellt das Rollenkonzept ein zentrales Bindeglied zwischen dem individuellen Akteur und der Organisation bzw. der Arbeitsgruppe dar. Unter den Ansätzen der Rollentheorie liegt die Stärke von Katz & Kahns Konzeption darin, Rollen nicht im allgemeinen gesellschaftlichen Kontext, sondern im mikrosozialen Kontext spezifischer Bezugspersonen zu untersuchen sowie mögliche Determinanten und Bedingungen von Rollenhandeln im Sinne Joas' und Wisweders zu isolieren.

5.4 Rollen in Dienstleistungsbeziehungen

Dienstleister im Kundenkontakt sorgen an der Grenze der Dienstleistungsorganisation für den notwendigen Austausch der Organisation mit ihrer Umwelt. Im folgenden werden Implikationen der in den vorherigen Abschnitten vorgestellten und diskutierten Konzepte für die Situation von Dienstleistern abgeleitet.

5.4.1 Rollendistanz von Dienstleistern

Die von Adams (1976) beschriebene räumliche und psychologische Distanz von Grenzrolleninhabern hat Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Organisation durch den Dienstleister und auf die Intensität der Einflußmöglichkeiten der Organisation auf den Dienstleister. Nerdinger (1994) berichtet, daß Organisationsmitglieder in Grenzpositionen eine andere Wahrnehmung ihrer Tätigkeit haben als Personen, die innerhalb der Organisationsgrenzen beschäftigt sind. So zeigte eine Untersuchung von Dean & Brass (1985), daß Mitarbeiter einer Zeitung, die in Grenzrollen beschäftigt waren, auf verschiedenen Dimensionen des Job Diagnostic Survey ihre Tätigkeit anders einschätzten als Mitarbeiter mit nur wenig Kundenkontakt und mit wenig Distanz zur Organisation. Grenzrolleninhaber stimmten in ihrer Wahrnehmung ausgewählter arbeitspsychologischer Merkmale stärker mit unabhängigen Beobachtern überein als mit ihren Kollegen, die wenig Kontakt mit der Organisationsumwelt pflegen. Adams (1976)

postuliert, daß aufgrund der Distanz zur Organisation der Einfluß der „Heimatorganisation“ auf Grenzzolleninhaber schwächer wird bzw. es eines größeren Energieaufwandes bedarf, um ein vergleichbares Einflußniveau zu Mitgliedern, die sich ausschließlich in den Organisationsgrenzen bewegen, zu erreichen.

5.4.2 Repräsentationsfunktion von Dienstleistern

Dienstleister im Kundenkontakt repräsentieren die Dienstleistungsorganisation nach außen und beeinflussen damit das Image der Dienstleistungsorganisation (Nerdinger, 1994: 258). Die Auswirkungen dieser Repräsentationsfunktion können wie folgt beschrieben werden:

- (1) Das Verhalten des Dienstleisters in seiner Doppelfunktion als Ersteller und Überbringer der Leistung steht in direktem Zusammenhang mit der vom Kunden wahrgenommenen Qualität der Leistung sowie der Kundenzufriedenheit. Da bei geringer Kundenzufriedenheit in der Regel von der Dienstleistungsorganisation Nachbesserungen der Leistung vorzunehmen sind, steht das Verhalten des Dienstleisters in einem zumindest mittelbaren Zusammenhang zur Rentabilität der Leistungen.
- (2) Ferner wird die vom Kunden wahrgenommene Leistung des Dienstleisters mit der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation assoziiert, was die Entscheidung über eine erneute Beauftragung der Dienstleistungsorganisation positiv oder negativ beeinflussen kann.
- (3) Jeder Kunde wirkt gegenüber anderen bestehenden oder potentiellen Kunden als Multiplikator. Die Zufriedenheit des einzelnen Kunden steht damit mit dem Image der Dienstleistungsorganisation in einem engen Zusammenhang. Das Image der Dienstleistungsorganisation ist relevant für die Fortführung bestehender Geschäftsbeziehungen sowie für die Akquisition von Neukunden.

Das Verhalten von Dienstleistern im Kundenkontakt steht damit in unmittelbarem sowie mittelbarem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Dienstleistungsorganisation.

5.4.3 Rollenambiguität von Dienstleistern

Rollenambiguität ist nach Kahn et al. (1964) das Ergebnis von Diskrepanzen zwischen verfügbaren und für das Ausfüllen einer Rolle benötigten Informatio-

nen. Bisher liegt keine Systematik inhaltlich verschiedener Ungewißheitsaspekte vor (Kahn, 1978), wenngleich es Ansätze gibt, das Ungewißheitskonzept inhaltlich zu spezifizieren. So identifiziert Budner (1962: 30) als Ungewißheit induzierende Situationen: (a) vollkommen neue Situationen, (b) komplexe Situationen sowie (c) widersprüchliche Situationen – Konstellationen also, die bei der Erstellung von Dienstleistungen charakteristisch sind. Gemäß der Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1993) sollte Ambiguität insbesondere bei Leistungen mit hoher Kundenintegration und Immaterialität auftreten. Da zwischen Dienstleistern und Kunden aufgrund der Einmaligkeit und Individualität sozialer Situationen im Rahmen des Kundenkontakts nur schwer konkrete Verhaltensvorschriften festzulegen sind (Nerdinger, 1994) bzw. die Auslegung der Vorschriften unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen von Fall zu Fall zu entscheiden sind, besteht für den Dienstleister ein Interpretationsspielraum bezüglich der Organisationsvorgaben. Darüber hinaus dürfte Dienstleistern mit intensivem Kundenkontakt der Kundenbedarf teilweise genauer bekannt sein als die jeweiligen Anforderungen der Dienstleistungsorganisation. Diese Annahme wurde in einer Studie mit Mitarbeitern im Handel bestätigt, die eine höhere vorgesetztenbezogene als kundenbezogene Rollenambiguität ergab (Schwetje, 1999: 196).

Es ist davon auszugehen, daß Dienstleister bestrebt sind, die Ambiguität ihrer Rolle zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren. Möglichkeiten hierzu bieten sich durch die Orientierung an anderen Personen oder durch die eigenständige Ausgestaltung der Rolle. Im Fall der Fremdorientierung erscheint es naheliegend, sich in unsicheren Situationen an Modellen oder Rollensendern aus dem näheren Arbeitsumfeld zu orientieren. Dies dürfte in nicht seltenen Fällen der Kunde des Dienstleisters sein. Als wesentliche Voraussetzung für die eigenständige Ausgestaltung der Rolle wird das Selbstbild einer Person angesehen. Personen mit stabilem Selbstbild und ausgeprägter Kontrollüberzeugung wird eher zugetraut, ihre Rolle bei Ambiguität zu gestalten (Wiswede, 1977: 90f.). Vertreter von Dienstleistungsorganisationen sollten sich darüber im Klaren sein, daß sie ihre Beschäftigten im Rahmen der Leistungserstellung einem gewissen Maß an Ambiguität aussetzen. Entsprechend sollte eine wesentliche Anforderung an Dienstleister darin bestehen, diese Ambiguität aushalten zu können und diese unsicheren Situationen zu gestalten. Dreitzel (1972) bezeichnet die im Rahmen einer Rolle erwarteten selbständigen Leistungen des Individuums, die jedoch inhaltlich nicht vorgeschrieben sind, als „Ich-Leistungen“ im Rahmen der Rolle.

5.4.4 Rollenkonflikte von Dienstleistern

Da in dieser Arbeit die Erwartungen an Dienstleister in ihrer Arbeitsrolle untersucht werden, bezieht sich die Betrachtung der Rollenkonflikte auf den Typ des Intra-Rollenkonfliktes. Konflikte, die aus konkurrierenden Rollen oder aus Diskrepanzen zwischen der Persönlichkeit des Dienstleisters und seiner Arbeitsrolle entstehen, sind nicht der Gegenstand der Betrachtung. Aufgrund der Grenzposition von Dienstleistern hat der Typus des Intra-Rollenkonfliktes insofern eine hohe Bedeutung, da an diese Mitarbeitergruppe Erwartungen unternehmensinterner wie –externer Rollensender gerichtet werden, wodurch Inter-Senderkonflikte entstehen können. Für Dienstleister im Kundenkontakt wie an jedes Organisationsmitglied bestehen neben formellen organisatorischen Regelungen wie Arbeitsanweisungen und anderen Vorschriften informelle Erwartungen durch Vorgesetzte und Kollegen. Darüber hinaus bestehen Ansprüche von Vertretern der Organisationsumwelt, die nicht zwangsläufig in Übereinstimmung mit den Vorschriften und informellen Erwartungen der Dienstleistungsorganisation stehen müssen (Kieser, 1992).

Damiani (1991) hat in ihrer Arbeit über Rollenkonflikte bei Kundenberatern in Banken anhand von Interviews verschiedene Arten von Intra-Rollenkonflikten identifiziert, die auch in anderen komplexen Dienstleistungsberufen vorkommen dürften. Die folgend genannten Konflikte resultieren dabei aus den widerstrebenden Erwartungen der Dienstleistungsorganisation und der Kunden, weshalb es sich hier um *Inter-Senderkonflikte* handelt:

- (1) Produktziele (das heißt, Verkaufsdruck der Bank auf den Dienstleister) versus Kundenbedürfnis (nach individueller Beratung und individuellen Lösungen).
- (2) Zeitmanagement des Dienstleisters versus Beratungswunsch des Kunden.
- (3) Ertragsoptimierung (für die Dienstleistungsorganisation) versus Preisbewußtsein (des Kunden).
- (4) Risikominimierung (der Bank) versus Finanzierungswunsch (des Kunden).
- (5) Information versus Privatsphäre, was die Balance zwischen dem Aufdecken der für die Kreditentscheidung der Bank relevanten Informationen und dem Wunsch des Kunden nach Wahrung persönlicher Informationen umschreibt.
- (6) Schnelligkeit der Kreditzusage für den Kunden versus Genauigkeit der Kreditantragsprüfung innerhalb der Bank.

Darüber hinaus konnte Damiani (1991: 50ff) die folgenden Intra-Senderkonflikte feststellen, die auf widerstreitenden Anforderungen der Dienstleistungsorganisation an ihre Mitarbeiter basieren. Im folgenden ist eine Auswahl dargestellt, die auch in anderen Dienstleistungsbereichen als Banken zu vermuten sind.

(1) Vertriebsorientierung versus „falsche“ Stellenbesetzung

Widersprüche treten auf, wenn einerseits vom Unternehmen hohe Umsatzziele vorgegeben werden, deren Erreichung Geschäftssinn und Vertriebsmentalität fordert, andererseits im Vertrieb selbst oder zumindest in den Sachbearbeitungsfunktionen, in denen geschäftliche Risiken geprüft werden, eher sicherheitsorientierte Mitarbeiter beschäftigt sind.

(2) Kundenbindung versus Vertriebsorientierung

Dieser Konflikt erwächst unter anderem aus den Zielvorgaben für in der Regel kurzfristig zu erreichende Verkaufszahlen für bestimmte Angebote gegenüber der Forderung, Kunden möglichst langfristig an die Organisation zu binden.

(3) Kompetenzeinhaltung versus -überschreitung

Damit ist die Diskrepanz zwischen den von der Organisation eingeräumten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie dem in der Kundenkontaktsituation geforderten Kompetenzrahmen gemeint.

(4) Unternehmertum versus Kontrolle

bezeichnet den Widerspruch zwischen den Forderungen nach eigeninitiativ und selbständig handelnden Mitarbeitern und engen bürokratischen Strukturen, die wenig Handlungsspielraum lassen bzw. der nachfolgenden Kontrolle der Arbeitsergebnisse.

Aus den Ausführungen von Qualität in der Dienstleistung und dem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit könnte noch hinzugefügt werden:

(5) Langfristige Qualität versus Kundenzufriedenheit

Die Forderung, eine hohe Kundenzufriedenheit im Prozeß der Leistungserstellung zu erreichen, um die Kundenbeziehung stabil zu halten und einen zufriedenen Kunden als Multiplikator für die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation nutzen zu können, kann gelegentlich im Widerspruch zu der Anforderung stehen, ein langfristig zufriedenstellendes Folgeergebnis der Leistung zu erzielen.

Diese Intra-Senderkonflikte resultieren aus den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen, die in Kapitel 3 vorgestellt wurden. Teilweise wurde bereits auf diese Konflikte und die daraus resultierenden Anforderungen an Dienstleister eingegangen.

5.4.5 Handlungstendenzen von Dienstleistern

Abgeleitet aus den beschriebenen Rollenkonflikten stellt sich aufgrund der Nähe zur Kundenorganisation für Dienstleister im Kundenkontakt die Frage nach der Loyalität zur eigenen Organisation (Katz & Kahn, 1978: 66) und damit die Frage, welche Erwartungen im Zweifelsfall handlungsleitend sind: die des Kunden oder die der Dienstleistungsorganisation. Katz & Kahn (1978) postulieren eine grundsätzliche intrinsische Motivation von Organisationsmitgliedern zur Befolgung von Rollenvorschriften, auch wenn sie sich mit diesen Rollenvorschriften nicht identifizieren können. Kieser (1992) begründet diese Motivation mit den bestehenden Sanktionsmöglichkeiten der Vorgesetzten. Heller (1992) stellte hingegen in einer Studie mit Mitarbeitern in Reisebüros fest, daß diese sich im Zweifelsfall nach den Wünschen der Kunden richten, selbst wenn diese den organisationalen Richtlinien widersprüchen. Als Begründung wurden von den Dienstleistern der Nutzen zufriedener Kunden für das Unternehmen sowie die Unmöglichkeit der Kontrolle durch den Vorgesetzten genannt. Dieser scheinbar widersprüchliche Befund kann im Rahmen der Theorie interpretiert werden: Katz & Kahn (1978) gehen davon aus, daß insbesondere mächtige Rollensender einen Einfluß auf das Rollenverhalten des Empfängers haben. Ein Kunde, dessen Zufriedenheit in der unmittelbaren Interaktion Auswirkungen auf den Dienstleister zeigt oder dessen Zufriedenheit, gemessen in Kundenzufriedenheitsindices, sich auf die Vergütung des Dienstleisters auswirkt, mag eine größere Macht für den Dienstleister haben als ein Vorgesetzter, mit dem nur lose interagiert wird. Auf die Möglichkeiten zur Orientierung an anderen Personen und zur eigenständigen Ausgestaltung der Rolle (Wiswede, 1977) wurde bereits beim Thema Rollenambiguität eingegangen.

5.5 Rollentheorie und Verantwortung

In dieser Arbeit wird Verantwortung als Relationenkonzept verstanden und ist damit eine normative Verhaltenserwartung, die an Inhaber gesellschaftlicher oder beruflicher Positionen herangetragen wird. Im folgenden Unterkapitel wird diskutiert, ob und wieweit Verantwortung im Rahmen der Rollentheorie expliziert werden kann. Es sei hier an die wesentlichen Strukturelemente von Verantwortung als Relationenkonzept erinnert: Ein Verantwortungsträger (Positionsinhaber) ist für einen Verantwortungsinhalt (eine Handlung und deren Folgen) gegenüber einer Instanz (Organisation, vertreten durch den Vorgesetzten; gegenüber dem Kunden, Kollegen) in bezug auf ein Kriterium (formelle Arbeits-

anweisung oder informelle Verhaltensnorm) innerhalb eines Verantwortungsbereiches (im Rahmen der Arbeitsaufgabe) verantwortlich (in Anlehnung an Lenk & Maring, 1998).

In den Strukturbegriffen der organisationalen Rollentheorie entspricht der Verantwortungsträger dem Positionsinhaber, an dessen Handeln normative Erwartungen gerichtet werden, die aus formellen Arbeitsanweisungen oder informellen Erwartungen resultieren. Inhalt der Verantwortung ist das Handeln im Rahmen der Rolle, das mit seinen Folgen (bzw. der Unterlassung) gegenüber einer Instanz (Rollensender, Adressat der Handlung, die Arbeitsgruppe) zu rechtfertigen ist. Beurteilungskriterien für die Handlungen sind die Arbeitsanweisungen oder andere Erwartungen, die an den Akteur, sein Handeln und die Handlungsfolgen gerichtet sind. Der Verantwortungsbereich in der Organisation ist durch die Position definiert und wird durch den Zuständigkeitsbereich begrenzt. Diese kurze Darstellung zeigt die Entsprechungen zwischen den Strukturelementen der Rollentheorie und den Strukturmerkmalen, anhand derer Verantwortung sich beschreiben läßt. „Für den Versuch, Verantwortung soziologisch zu erfassen, bietet sich die moderne Rollentheorie als geeignetes Instrument an: Verantwortung kann ins Schema Rolle-Norm-Sanktion eingebaut werden. Dies bedeutet zunächst: Verantwortung ist an eine bestimmte soziale Rolle gebunden; verantwortet werden kann nur ein Verhalten, welches normativ vorgefixiert ist. Und dies ist die Rolle: eine Verhaltensvorgabe, eine Anzahl voraus definierter Aktivitäten, deren Ermessensspielraum durch einen im Einzelfall mehr oder weniger fixierten normativen Rahmen begrenzt ist. Ein Verantwortlicher ist also ein Rollenträger, ...“(Schmidt-Relenberg, 1970: 253).

An einer Grundannahme der Rollentheorie, nämlich der *normativen Bestimmung von Verhalten*, scheiden sich die Auffassungen darüber, ob Verantwortung im Rahmen der Rollentheorie expliziert werden kann. Soziale Normen unterscheiden sich neben der inhaltlichen Ausrichtung in ihrer Stringenz, mit der sie bestimmte Verhaltensweisen vorschreiben und auch darin, mit welchen – positiven oder negativen – Sanktionen ihre Befolgung oder Nichtbefolgung belegt wird. Die Kritiker der Position, Verantwortung sei im Rollenkonzept spezifizierbar, verweisen darauf, daß Positionen mit wenig stringenten Normen, die vom Positionsinhaber auszufüllen sind, mit besonders viel Verantwortung verbunden sind. Parsons (1968) sieht Verantwortung als dann gegeben, wenn ein Handelnder in einer Situation seine Werthaltungen einbringen muß, weil Verhaltensanweisungen fehlen. „Verantwortliche Positionen dürften Positionen sein, in denen die Verhaltenserwartungen eher offen und/oder allgemein gehalten sind,

und in denen folglich die Wege, um den Erwartungen zu genügen, relativ unbestimmt sind. Dort, wo dem Positionsinhaber das gewünschte Verhalten klar vorgegeben ist, wo genau geregelt ist, was und wie etwas in bestimmten Situationen zu tun ist, bleibt wenig Raum für Verantwortung“ (Preisendörfer, 1985). Preisendörfer schlägt vor, diesen Sachverhalt über die Begriffe der Verantwortungsübernahme und der Pflichterfüllung zu spezifizieren, da diese in unterschiedlichen Konstellationen relevant sind. Die Pflichtbegriffe sind bei klar fixierten, die Verantwortungsbegriffe bei unklaren Normenkonstellationen anwendbar. Reck (1981) stellt die beiden Begriffe in Relation zueinander: Verantwortliches Handeln meint nicht sture Pflichterfüllung der Norm, sondern die sinnvolle und sinngemäße Verwirklichung von Positionspflichten und –rechten. Diese Positionen stehen allerdings in keinem Widerspruch zum Rollenkonzept. Wo keine klaren Verhaltensanweisungen bestehen, wie es in Dienstleistungsberufen mit den bereits diskutierten Unsicherheitsaspekten der Tätigkeit der Fall ist, werden doch generelle Vorstellungen über Ziele beruflichen Handelns wie Fehlerfreiheit, Risikominimierung oder Interessenausgleich formuliert, deren Erreichung über verschiedene Wege möglich ist. Es ist naheliegend, daß an Inhaber von Positionen mit unklaren Rahmenbedingungen andere Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln gestellt werden als an Inhaber stark reglementierter Positionen. Im Sinne Dreitzels (1972) liegt bei diesen Positionen eine unterschiedliche Gewichtung präziser, eventuell kodifizierter und unspezifischer, selbst zu gestaltender Verhaltenserwartungen vor. An Inhaber von Positionen mit hoher Rollenambiguität dürften eher Erwartungen hinsichtlich ihrer Ich-Leistungen, mit der Ambiguität reduziert wird, gestellt werden als an Inhaber stark reglementierter Positionen.

Verantwortung konstituiert sich anhand von Erwartungen an Verantwortungsträger in Bezug auf unterschiedliche Kriterien; damit ist sie in Abhängigkeit von Inhalt und Beurteilungskriterien unterschiedlich definiert: „Es gibt neben der Verantwortung, die angesichts vorhandener Normen geltend zu machen ist und zu konkreter Rechenschaftspflicht führt, eine zweite Form von Verantwortung. Sie bezieht sich auf Entscheidungen, die Ungewißheit beenden. Beide Formen der Verantwortung erfordern unterschiedliche Verhaltensweisen“ (Ellwein, 1978: 43). Diese Position berücksichtigt die Grundannahmen von Verantwortung als Relationenkonzept, daß jedes, also auch nicht normativ vorgefixiertes Verhalten, verantwortet werden muß, und daß je nach situativen Anforderungen unterschiedliche Verhaltensweisen als verantwortungsvoll gelten können.

Eine weitere Grundannahme der Rollentheorie besteht darin, daß soziale Normen über *Sanktionen* abgesichert werden. Kritiker der Verknüpfung der Konzepte Verantwortung und Rolle argumentieren, daß soziale Normen mit Sanktionen verknüpft, verantwortungsvolle Positionen hingegen aufgrund ihrer Machtfülle zumeist von negativen Sanktionen ausgenommen sind. Außerdem führe die mit verantwortungsvollen Positionen verbundene Normendiffusion dazu, daß Fehlverhalten sich nur schwer feststellen läßt, konkrete Sanktionsmaßnahmen im vornherein kaum festgelegt und dem Handelnden daher auch nicht bewußt sind (Sandberger & Kellermann, 1975). Dieser Argumentation ist entgegenzusetzen, daß Organisationen sehr wohl über formelle wie informelle Normen für das Verhalten ihrer hochrangigen Positionsinhaber verfügen und deren normenabweichendes Verhalten im Binnenverhältnis sanktionieren – bis hin zum Ausschluß aus der Organisation. Im Außenverhältnis gilt, daß Inhaber verantwortungsvoller Positionen in der Regel im Auftrag von Korporationen agieren. Wo aufgrund der Komplexität und der Verflechtung betrieblicher Entscheidungen und Aktivitäten Handlungen nicht immer auf Einzelne zurückzuführen sind, wurde die juristische Person als Rechtsfigur eingeführt, um Verstöße gegen gesellschaftliche Normen bis zu Rechtsverletzungen zu sanktionieren.

Bereits seit den Arbeiten von Katz & Kahn (1978) stellt sich die Frage, welche Verhaltensweisen eines Mitarbeiters als Rollenverhalten und welche als weitergehende Leistungen gelten dürfen. Diese Überlegungen finden sich in den Konzepten des Extra-Rollenverhaltens (Koch & Kaschube, 2000), des Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988) sowie der Contextual Performance (Borman & Motowidlo, 1993). Verhalten, das über formal vorgegebenes und offiziell belohntes Verhalten hinausgeht, grenzen Katz & Kahn (1978) als „innovatives und spontanes“ Verhalten von dem den Vorgaben folgenden „In-Rollenverhalten“ ab. Zum Extra-Rollenverhalten gehören die Kooperation mit Kollegen, für die Organisation förderliche Handlungen, Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten, freiwillige Weiterbildung und für die Organisation imageförderliche Handlungen. Diese Verhaltensweisen sind im englisch-amerikanischen Sprachraum unter dem Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB) in die Forschung eingegangen (Organ, 1988). Das Konstrukt des OCB umfaßt die Dimensionen Altruismus, Gewissenhaftigkeit der Aufgabenerfüllung (Compliance), arbeitsrelevante Höflichkeit, Sportsmanship und Bürgertugenden, wobei sich empirisch die Dimensionen Altruismus und Compliance bewährt haben. Das Konzept der Contextual Performance (Borman & Motowidlo, 1993) grenzt Leistungen, wie (a) Kooperation mit Kollegen, (b) Befolgung von Arbeitsanweisungen auch in Abwesenheit des Vorgesetzten, (c) Bereitschaft zur Übernahme

zusätzlicher Aufgaben oder (d) Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen von den eher instrumentellen Leistungen der Task Performance ab.

Diese Verhaltensweisen, die Aspekte der Selbstverpflichtung auf Verhaltensnormen, berufsethische Vorstellungen sowie bestimmte Normen der kollegialen Zusammenarbeit und Unterstützung umfassen, entsprechen teilweise auch den Vorstellungen über verantwortungsvolles Verhalten im Beruf. Mit dieser Operationalisierung von Extra-Rollenverhalten wird verantwortungsvolles Handeln außerhalb von Rollenvorschriften verortet.

Zwei exemplarisch ausgewählte Studien zeigen, daß die Festlegung von Verantwortung als In- oder Extra-Rollenverhalten in empirischen Studien in nicht zu vernachlässigendem Maße durch die Wahl der Forschungsmethode bestimmt wird. So stammen die meisten Aussagen darüber, ob bestimmte Verhaltensweisen Extra-Rollenverhalten darstellen, von Vorgesetzten. Morrison (1994) zeigte, daß Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschiedliche Einschätzungen darüber hatten, ob eine Verhaltensweise In- oder Extra-Rollenverhalten entspricht. Es konnte nachgewiesen werden, daß je breiter Mitarbeiter ihre jeweilige Arbeitsaufgabe definierten, sie eher Verhaltensweisen als Rollenverhalten ansahen, die von den Vorgesetzten als OCB bewertet wurden.

Koch & Kaschube (2000) bedienten sich des Dreiecksmodells der Verantwortung von Schlenker et al. (1994), um Entsprechungen des Verantwortungskonzepts und des Extra-Rollenverhaltens empirisch zu untersuchen. Verantwortung ist bei Schlenker et al. als Stärke der Bindung zwischen Vorgabe, Person und Ereignis definiert. Entsprechend dem Modell wurden Situationen, in denen nur schwache Bindungen zwischen Vorgaben, Person und Ereignis vorlagen, als eigenverantwortliches Handeln und damit als Extra-Rollenverhalten identifiziert. Auf der Basis einer semantischen Analyse und von Situationsbeschreibungen, in denen Führungskräfte eigenverantwortlich gehandelt hatten, stellten Koch & Kaschube fest, daß Eigenverantwortliches Handeln als Extra-Rollenverhalten durch Freiwilligkeit und die Abwesenheit formeller Vorschriften definiert ist. Verantwortung im Sinne von Schlenker entspricht gemäß der Studie weitgehend dem systemkonformen und verlässlichen Rollenverhalten im Sinne von Katz & Kahn. Zu dieser Studie ist anzumerken, daß die Unspezifität von Situationen und die Abwesenheit formeller Vorschriften Merkmale von Führungspositionen sind. Ferner wird von Führungskräften über formelle Vorschriften hinaus außergewöhnliche Einsatzbereitschaft im Sinne der Organisation verlangt. Ob daher die identifizierten Merkmale: Freiwilligkeit und Abwesenheit formeller Vorschriften eigenverantwortliches Handeln per se als Extra-Rollenverhalten ausweisen, ist zumindest für die Gruppe der Führungskräfte in Frage zu stellen.

6 Konzeption der Studie

Als empirisches Feld für die Analyse von verantwortungsvollem Handeln im Dienstleistungssektor wird das Feld der IT-Dienstleistungen gewählt. Der IT-Dienstleistungssektor stellt die Leitbranche der wirtschaftlichen Entwicklung und des Beschäftigungszuwachses in der Bundesrepublik Deutschland dar. Außerdem sind im Bereich der IT-Dienstleistungen verschiedene Leistungsarten zu differenzieren, die zu unterschiedlichen Anforderungen an die Ersteller von Dienstleistungen im Kundenkontakt führen sollten. Für die Erhebung konnte ein Dienstleistungsunternehmen der Informationstechnik gewonnen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird verantwortungsvolles Handeln als Verhaltenserwartung im Rahmen der Rollentheorie exploriert. Wo weniger normative Vorgaben im Sinne von Verhaltenserwartungen bestehen, wie es im Dienstleistungssektor zu erwarten ist, oder wo widersprüchliche Anforderungen an Positionsinhaber bestehen, wie es bei Dienstleistern im Kundenkontakt der Fall ist, ist davon auszugehen, daß dennoch klare Vorstellungen in der Organisation bestehen, welche Ergebnisse das Handeln des Dienstleisters zeigen soll. Wo von Verantwortung und verantwortungsvollem Handeln die Rede ist, sollten anhand der Strukturmerkmale von Verantwortung die Inhalte verantwortungsvollen Handelns zu bestimmen und die Verhaltenserwartungen zu operationalisieren sein. Im vorangegangenen Kapitel wurde das Rollenkonzept von Katz & Kahn (1978) als theoretische Grundlage dieser Arbeit eingeführt. Das Modell der Rollenübernahme nach Katz & Kahn (1978) dient als analytisches Schema und strukturiert die Vorgehensweise bei der vorliegenden Studie.

Als Eingangsüberlegung gilt: Rollenverhalten, und damit auch das Verhalten von Dienstleistern, ist in bezug auf konkrete situative Anforderungen zu bewerten. Auch für Verantwortung gilt: Handlungen oder ihre Unterlassungen sind vor dem Hintergrund des jeweils Gesollten zu rechtfertigen. Aus diesem Grund ist die Studie so angelegt, daß vor dem Hintergrund unterschiedlicher Aufgabenstellungen als organisationale Faktoren des Modells (Element E) etwaige unterschiedliche Rollenerwartungen (Element A) bzw. empfangene Rollen (Element C) erhoben werden können. Dienstleistungen können unter anderem über zwei der konstituierenden Merkmale: Grad der Immaterialität und Integrationsgrad des externen Faktors klassifiziert werden. Es ist zu erwarten, daß unterschiedliche Anforderungen, die sich aus den Spezifika der Leistungen ergeben, sich in unterschiedlichen Rollenerwartungen und unterschiedlichem Rollenverhalten

niederschlagen. Aus diesem Grund werden Vertreter unterschiedlicher Funktionsbereiche befragt, um verantwortungsvolles Handeln vor dem Hintergrund verschiedener Tätigkeitsinhalte und Aufgabenstellungen untersuchen zu können. Gemäß der Klassifikation von Engelhardt et al. (1993) unterscheiden sich insbesondere Datenbankdienste und Beratungsleistungen hinsichtlich der Integration des Kunden und ihrer materiellen Anteile, was unterschiedliche Anforderungen an die Erbringer dieser Leistungen zur Folge hat. Aus diesem Grund wurden Vertreter aus diesen Funktionsbereichen bei der Befragung besonders berücksichtigt.

Die Untersuchung verantwortungsvollen Handelns im Dienstleistungssektor wird in zwei Schritten vorgenommen, wobei anhand des Modells der Rollenübernahme die Prozesse des Rollensendens und der Rollenübernahme getrennt untersucht werden.

Erste empirische Untersuchung: Führungskräftebefragung

In einem ersten, explorativen Schritt wird zum Aspekt des Rollensendens eine Befragung unter Führungskräften der IT-Dienstleistungsorganisation zum Thema verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor durchgeführt.

Für die Exploration wurden aus zwei Gründen Führungskräfte gewählt. Erstens sind sie Experten für den Dienstleistungssektor und seine Erfolgsfaktoren und können eine Einschätzung darüber abgeben, ob verantwortungsvolles Handeln einen Erfolgsfaktor darstellt. Zweitens stellen Führungskräfte gemäß der Rollentheorie mächtige Rollensender dar. Die Erwartungen der Führungskräfte an verantwortungsvolles Handeln bei der Dienstleistungserstellung sollten mit der von den Mitarbeitern empfangenen Rolle im Zusammenhang stehen und für die Mitarbeiter handlungsleitende Funktion haben. Bei der Auswahl der Rollensender wurde Wert darauf gelegt, unter dem Aspekt einer weitreichenden Einflußnahme hochrangige Führungskräfte mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern zu befragen.

Die Rollenerwartungen der Führungskräfte an Dienstleister im Kundenkontakt sowie Korrelate dieser Erwartungen sollen anhand der Elemente des Modells von Katz & Kahn (1978) exploriert werden. Die Befragung der Führungskräfte konzentriert sich auf den Teilbereich des Modells, der den Prozeß des Rollensendens abbildet (Elemente A: Rollenerwartungen, F: Personenmerkmale des Rollensenders, E: Organisationsfaktoren). Die gesendete Rolle (Element B) wird aus methodischen Gründen nicht berücksichtigt.

Die Inhalte der Befragung leiten sich aus den in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten theoretischen Positionen zu den Themenkomplexen Verantwortung und Dienstleistung ab und verfolgen deskriptive und explikative Ziele:

(1) Exploration der Themen Verantwortung und Dienstleistung.

Auf der deskriptiven Ebene soll überprüft werden, ob die in der theoretischen Analyse gewonnen Erkenntnisse und Vorüberlegungen in der Praxis ihre Entsprechung finden. Zentral ist daher (a) die Erhebung des empirischen Verantwortungsverständnisses von hochrangigen Führungskräften im Dienstleistungssektor. Von weiterem Interesse ist es, (b) Merkmale von Dienstleistungen zu explorieren, die Verantwortungsübernahme erfordern, und (c) verantwortungsvolles Handeln situationspezifisch zu operationalisieren. (d) Die Funktion, die verantwortungsvollem Handeln bei der Dienstleistungserstellung zugeschrieben wird, soll ermittelt werden. Ferner sollen (e) Erfolgsmerkmale und –faktoren der Dienstleistungserstellung identifiziert und (f) der Stellenwert von Verantwortung bei der Dienstleistungserstellung abgeschätzt werden. Zur praktischen Nutzbarmachung der Ergebnisse sollen außerdem (g) Voraussetzungen bzw. Korrelate verantwortungsvollen Handelns in der Organisation ermittelt werden.

(2) Spezifikation von Verantwortung im Rahmen der Rollentheorie.

Sofern Verantwortung im Feld als relationales Konzept nachgewiesen werden kann, stellen die von den Führungskräften geschilderten Verhaltensweisen verantwortungsvoll handelnder Mitarbeiter Rollenerwartungen im Sinne Katz & Kahns (1978) dar. Die Bestimmung organisationaler und personeller Korrelate der Rollensender von Rollenerwartungen wird als explikatives Ziel verfolgt.

Zweite empirische Untersuchung: Befragung der Dienstleister

In einem zweiten Schritt wird eine Befragung auf der Mitarbeiterebene durchgeführt. Die zweite Befragung richtet sich an die Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation, da diese gemäß dem Teilmodell der Rollenübernahme nach Katz & Kahn (1978) die Zielpersonen der Rollenerwartungen darstellen, und konzentriert sich auf die Modellelemente C: Empfangene Rolle, F: Personenmerkmale des Rollenempfängers, E: Organisationsfaktoren. Das tatsächliche Rollenverhalten (Element D) wird in der Befragung als Selbstaussage über Handlungstendenzen indirekt berücksichtigt.

Interpersonelle Faktoren (Element G) des Katz & Kahnschen Modells werden in Form der wahrgenommenen Partizipation und Unterstützung durch den Vorgesetzten erhoben. Interpersonelle Faktoren im Sinne einer echten Interaktion zwischen den befragten Führungskräften und den befragten Dienstleistern können aufgrund der Konzeption der Studie nicht berücksichtigt werden: Die Erhebungen zu Rollenerwartungen und zur Rollenübernahme werden zu unterschiedlichen Meßzeitpunkten durchgeführt, und die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter stehen nicht ausnahmslos in einer direkten Arbeitsbeziehung zueinander.

Die befragten Dienstleister wurden aus verschiedenen Funktionsbereichen desselben Dienstleistungsunternehmens, in dem auch die interviewten Führungskräfte beschäftigt sind, rekrutiert. Die Wahl von Vertretern verschiedener Funktionsbereiche ermöglicht es, auch im Teilmodell der Rollenübernahme den Zusammenhang zwischen verschiedenen Tätigkeitsinhalten und Aufgabenstellungen mit der empfangenen Rolle (Modellelement C) untersuchen zu können. Die Respondenten werden in diesem Teil der Erhebung sowohl zu Themenkomplexen aus der theoretischen Auseinandersetzung mit Verantwortung und Dienstleistung als auch zu zentralen Ergebnissen aus der Führungskräftebefragung befragt, womit ebenfalls deskriptive und explikative Ziele verfolgt werden:

- (1) Untersuchung des Themenkomplexes verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor aus der Sicht der Akteure der Dienstleistungserstellung. Die Erkenntnisse aus der Führungskräftebefragung zu Verantwortung fordernden Situationen in der Dienstleistung sowie zum Selbstverständnis als Dienstleister werden auf der deskriptiven Ebene durch die Perspektive der Leistungserbringer ergänzt.
- (2) Die aus Sicht der Befragten von den Vorgesetzten erwünschten Verhaltensweisen entsprechen im Modell der Rollenübernahme der empfangenen Rolle (Element C). Anhand quantitativer Methoden und der Befragung einer größeren Zahl von Respondenten soll die Dimensionalität und der Zustimmungsgrad zu den einzelnen Dimensionen ermittelt werden.
- (3) Anhand unterschiedlicher Funktionsbereiche und Aufgabenstellungen (Modellelement E) sowie personeller Faktoren der Rollenempfänger (Element F) und interpersoneller Faktoren (Element F) werden als explikatives Ziel Korrelate der empfangenen Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln identifiziert. Ferner sollen Zusammenhänge zu Handlungstendenzen von Dienstleistern und erwünschten Bedingungen von Verantwortungsübernahme ermittelt werden.

III 1. Empirische Untersuchung: Führungskräftebefragung

7 Fragestellung der Führungskräftebefragung

Ziel der Befragung ist es, die Konzepte von Verantwortung, Dienstleistung und verantwortungsvollem Handeln im Feld zu explorieren. Darüber hinaus sollen anhand der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema gebildete Vorannahmen überprüft werden. Bei der Auswahl der Befragten wurde darauf geachtet, Gesprächspartner mit langjähriger Erfahrung im Dienstleistungssektor und Führungserfahrung zu gewinnen. Die Themenstellung orientiert sich an den in den Kapiteln 2 und 3 dargestellten theoretischen und empirischen Aspekten des Themas verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor sowie an den zentralen Elementen des rollentheoretischen Ansatzes von Katz & Kahn (1978). Die Themen und Vorannahmen werden im folgenden vorgestellt.

Dienstleistung

Obwohl der Themenkomplex der Verantwortung das zentrale Erkenntnisinteresse darstellt, werden zur Exploration des Feldes zunächst die Aufgaben der Befragten sowie die Erfolgsmerkmale und Erfolgsfaktoren im Geschäft der Befragten erhoben. Ferner werden das subjektive Dienstleisterverständnis der Befragten und konstituierende Merkmale von Dienstleistungen aus Sicht der Experten erfragt.

Die Vorannahmen zu diesem Themenkomplex lauteten:

- (1) Die konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen führen zu Handlungsunsicherheit bei der Dienstleistungserstellung und machen Dienstleistungen zu Verantwortung fordernden Aufgaben im Sinne Kaufmanns (1994).
- (2) Damit stellt verantwortungsvolles Handeln einen Erfolgsfaktor im Dienstleistungssektor dar.

Verantwortung

Da der Verantwortungsbegriff uneinheitlich konzeptualisiert ist, wird das im Feld vorliegende Verantwortungsverständnis exploriert. Verschiedene theoretische Diskussionsbeiträge weisen Verantwortung als ein relevantes Thema im betrieblichen Kontext aus. Daher wird ferner der Stellenwert, den die Befragten verantwortungsvollem Handeln in den jeweiligen Aufgabenbereichen zuschreiben, erhoben.

Die Vorannahmen zum Thema Verantwortung lauteten:

- (1) Verantwortung ist nicht nur in der theoretischen Diskussion, sondern auch aus Sicht von Experten der betrieblichen Praxis ein aktuelles und relevantes arbeits- und organisationspsychologisches Konzept mit ökonomischer Relevanz.
- (2) Verantwortung ist ein relationales Konzept und resultiert im Organisationskontext aus Erwartungen an die Inhaber betrieblicher Positionen.
- (3) Verantwortung als Relationenkonzept läßt sich anhand theoretisch definierter Strukturmerkmale beschreiben.

Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor

Neben der Bestimmung des Begriffs der Verantwortung soll verantwortungsvolles Handeln vor dem Hintergrund verschiedener Aufgabengebiete operationalisiert werden. Dazu werden Verantwortung fordernde Situationen erhoben sowie Verhaltensweisen, die aus der Sicht der Befragten verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter auszeichnen. Darüber hinaus sollen Erkenntnisse über antizipierte Folgen verantwortungsvollen Handelns gewonnen werden bzw. über Konsequenzen nicht-verantwortungsvollen Handelns. Ferner sollen personelle und organisationale Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns und Interventionsmöglichkeiten zur Förderung verantwortungsvollen Handelns ermittelt werden.

Angenommen wurde:

- (1) Ist Verantwortung als Relationenkonzept aufzufassen, sind in unterschiedlichen Aufgabengebieten unterschiedliche Situationen zu erwarten, die verantwortungsvolles Handeln fordern.
- (2) Der Inhalt von Verantwortung sind Handlungen bzw. ihre Unterlassung sowie deren Folgen. Die Bewertung der Handlungen und ihrer Folgen ist

abhängig von dem jeweils – im Rahmen von Arbeitsanweisungen oder Rollenanforderungen - Gesollten. Es wird angenommen, daß verantwortungsvolles Handeln in unterschiedlichen Aufgabengebieten unterschiedlich operationalisiert ist.

Ausblick

Schließlich sind die Einschätzung der Chancen für mehr Verantwortungsübernahme sowie die antizipierten Folgen eines Anstiegs von Verantwortungsübernahme insgesamt von Interesse.

8 Durchführung und Auswertung der Führungskräftebefragung

8.1 Methode der Führungskräftebefragung

Für die Befragung der Führungskräfte wurde ein qualitativer Untersuchungsansatz gewählt, da ein komplexes Thema unter einem neuen Blickwinkel untersucht wurde und die gewählte Methode geeignet sein sollte, die subjektive Sicht der Experten zu erheben. Flick (1991: 16) nennt als Handlungsmaxime, daß eine qualitative Vorgehensweise insbesondere dann gewählt werden sollte, wenn „die Gegenstände und Themen, nach allgemeinem Wissensstand, nach Kenntnis des Forschers oder auch nur nach seiner Meinung, komplex, differenziert, wenig überschaubar, widersprüchlich sind ...“. Wie die Aufbereitung der wissenschaftlichen Positionen in den Kapiteln 2 und 3 gezeigt hat, ist dies sowohl beim Thema Verantwortung als auch beim Thema Dienstleistung der Fall.

Bei organisationspsychologischen Fragestellungen kann eine qualitative Vorgehensweise gerechtfertigt sein, wenn es um neue Forschungsfragen oder um ein Setting mit eigenen Bedeutungssystemen geht (Bungard, 1993). Im Fall von Dienstleistungsorganisationen kann aufgrund der besonderen Merkmale der Leistungen und der organisationspsychologischen Besonderheiten von einem besonderen Setting gesprochen werden. Jeder gewählte Untersuchungsgegenstand ist im Forschungsprozeß zwangsläufig einzugrenzen. Bungard (1993) geht davon aus, daß der Systembezug eines isolierten Untersuchungsgegenstandes mit Hilfe qualitativer Verfahren sichergestellt werden kann. Da der zugrundegelegte theoretische Ansatz Organisationen als offene Systeme versteht, ist die Herstellung des Systembezugs durch das methodische Vorgehen besonders relevant. Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, daß ein qualitatives Vorgehen als „Eingangsforschung“ (Flick, 1991: 16) für die Fragestellung der Führungskräftebefragung angemessen ist.

8.1.1 Erhebungsmethode: Das Problemzentrierte Interview

Die Interviewmethode erlaubt es, durch die unmittelbare Interaktion zwischen Forscher und Befragtem einen gemeinsamen Sinnbezug über den Untersuchungsgegenstand herzustellen. Die qualitative Form des Interviews wurde gewählt, da es der breiten thematischen Erfassung von Sachverhalten dient, we-

niger der Messung bestimmter Merkmale (Lamnek, 1989). Kennzeichen qualitativer Interviews sind freie Antwortmöglichkeiten und die Möglichkeit, die dem Untersuchungsgegenstand und dem Befragten angemessene Befragungsform zu wählen (Friedrichs, 1980). Eine häufig verwendete Form des qualitativen Interviews ist das Problemzentrierte Interview nach Witzel (1982, 1985), das für die vorliegende Untersuchung als Erhebungsinstrument gewählt wurde. Für diese Interviewform, die anhand eines Leitfadens durchgeführt wird, entwickelt der Forscher im Vorfeld ein theoretisches Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes, das der Konzeptgenerierung durch die Befragten als Grundlage dient. Da das theoretische Vorverständnis durch die Äußerungen der Befragten eventuell modifiziert wird, ist die Vorgehensweise gleichermaßen induktiv wie deduktiv (Lamnek, 1989: 74). Die Befragten werden durch den Leitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen jedoch offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren. Der Interviewer hat die Möglichkeit, die im Leitfaden vorgegebenen Fragen durch klärende Nachfragen zu ergänzen bzw. Aspekte aufzugreifen, die vom Gesprächspartner unabhängig vom Leitfaden in das Interview eingebracht werden. Dadurch kann das Thema in einer Bandbreite, die über den Leitfaden hinausgeht, erschlossen werden (Hopf, 1991).

Prinzipien des Problemzentrierten Interviews

Die zentralen Kriterien des Problemzentrierten Interviews sind (a) Problemorientierung, (b) Gegenstandsorientierung und (c) Prozeßorientierung (Witzel, 1985). *Problemorientierung* meint, daß Forschung an zentralen gesellschaftlichen Problemen ansetzen sollte, deren wesentliche Aspekte sich der Forscher im Vorfeld theoretisch und durch Felderkundung erarbeitet hat. Dieses Vorwissen sollte flexibel gehandhabt werden. Außerdem wird mit der Problemorientierung die Angemessenheit der Vorgehensweise bezeichnet, die es den Befragten erlauben soll, ihre Problemsicht frei zu entfalten und sich von Suggestionen des Forschers frei zu machen. Die *Gegenstandsorientierung* meint die Anpassung der Methode an den Untersuchungsgegenstand zugunsten der Übernahme fertiger Instrumente. Die *Prozeßorientierung* schließlich bezieht sich auf die Berücksichtigung der Prozeßhaftigkeit des Untersuchungsgegenstands selbst sowie auf die Gestaltung des Forschungsprozesses. Im Forschungsprozeß ist (a) eine geeignete Abfolge von induktiver und deduktiver Vorgehensweise zu entwickeln, (b) ein kommunikativer Austausch zu schaffen sowie (c) eine kontrollierte Interpretation der Ergebnisse im wissenschaftlichen Kontext zu gewährleisten.

Kommunikationsstrategien des Problemzentrierten Interviews

Zu *Gesprächsbeginn* soll der Rahmen für eine narrative Gesprächsstruktur geschaffen werden, damit Gesprächsschwerpunkte im wesentlichen vom Befragten entwickelt werden können. Dem Interviewer obliegt es, relativ offene Fragen zu stellen, um den Gesprächspartner nicht auf einen bestimmten Schwerpunkt einzuengen. Bestandteil der *allgemeinen Sondierung* sind Fragen, die der Materialsammlung und dem Verständnis des Interviewers für die Themensicht des Befragten dienen. Erfahrungsbeispiele aus der „Wirklichkeit“ des Befragten erschließen den Untersuchungsgegenstand in seinen Details. Die Strategie der *spezifischen Sondierung* dient dem Forscher dazu, das Verständnis der Problemsicht des Befragten zu vertiefen. Durch Zurückspiegelung der Antworten können Deutungen des Forschers kontrolliert und ggfs. korrigiert werden. Verständnisfragen dienen der Validierung und Präzisierung der Interpretationen des Forschers. Die Konfrontation schließlich dient dem Zweck, den Befragten mit seinen Widersprüchen oder unpräzisen Äußerungen zu konfrontieren. Nach Witzel (1985: 235 f.) besteht die „Voraussetzung für ideenreichere und genauere Fragen bzw. Nachfragen im Interview ... (in der) Systematisierung und Offenlegung des Wissenshintergrundes des Forschers“. Dieses Element der Problemzentrierung ermöglicht es dem Forscher, den Erkenntnisgegenstand in seiner Vollständigkeit abzutasten und kürzelhafte, stereotype oder widersprüchliche Explikationen des Interviewten zu entdecken und durch Nachfragen weiter zu explorieren. Falls das Interview auf Themen stößt, die im Leitfaden nicht verzeichnet, für die Themenstellung oder den Gesprächsfluß aber bedeutsam sind, wird der Interviewer hierfür *Ad-hoc-Fragen* formulieren. Die geschilderten Kommunikationsstrategien haben aufgrund der Reaktionsbreite des Interviewers auch Nachteile, da die interindividuelle Vergleichbarkeit der Daten eingeschränkt wird. Dieser Nachteil kann durch die Wahl eines vollständig strukturierten Interviewtyps nicht unbedingt wettgemacht werden, da das Interview als soziale Situation sich auf die Subjektivität des Befragten konzentriert. Diese wird auch bei objektiv kontrollierten Rahmenbedingungen von Befragtem zu Befragtem variieren (vergl. hierzu auch Hoff, Lappe & Lempert, 1983: 103, 128).

Instrumente der Datenerfassung

Witzel (1985) nennt vier Instrumente der Datenerfassung: Ein eingangs vorgelegter *Kurzfragebogen* dient dazu, einen Einstieg in das Interview zu finden und sozio-demographische Daten zu erfassen. Der *Interviewleitfaden* dient dem

Forscher als Orientierungsrahmen und Strukturierungshilfe für die Gestaltung des Interviews. Der Leitfaden, der für die Interviews der vorliegenden Arbeit verwendet wurde, wird im folgenden Unterkapitel ausführlich vorgestellt. Mit der *Tonbandaufzeichnung* des Interviews wird der Forscher von der Dokumentation der Aussagen des Befragten während des Interviews entlastet, was es ihm ermöglicht, die nonverbale Kommunikation des Interviewpartners zu beobachten, und ihm Raum gibt, die Interviewsituation aktiv zu gestalten. Außerdem werden die exakte Sicherung der Daten gewährleistet und der gesamte Gesprächsverlauf in seiner zeitlichen Abfolge dokumentiert, so daß für die Auswertung eine saubere Datenbasis geschaffen wird. Die Tonbandaufzeichnung wird nur im Einverständnis mit dem Befragten vorgenommen. Das *Postskriptum* schließlich umfaßt zusätzlich Informationen oder Eindrücke, die der Forscher nach jedem Interview fixieren sollte und die bei Bedarf zur Interpretation des Interviews herangezogen werden können.

Die Wahl des Problemzentrierten Interviews als Erhebungsinstrument kann zusammenfassend wie folgt begründet werden: Da die Ergebnisse der vorangestellten Problemanalyse in das Interview einfließen und es damit über einen rein explorativen Charakter hinausgeht, eignet sich das Problemzentrierte Interview für die theoriegeleitete Forschung. Die teilweise Standardisierung durch den Leitfaden erleichtert die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews. Das Material mehrerer Gespräche kann anhand des Leitfadens ausgewertet und aufeinander bezogen werden. Allerdings sind dort, wo Befragte von sich aus Aspekte des Themas über den Leitfaden hinaus aufgreifen, Vergleiche einzelner Themenkomplexe nicht über alle Interviews hinweg möglich (Hopf, 1991).

8.1.2 Interviewleitfaden

Dem Problemzentrierten Interview liegt ein knapper Leitfaden zugrunde, der der thematischen Orientierung dient und dem Befragten weitgehende „Artikulationschancen“ einräumt und ihn zu freier Erzählung anregt (Hopf, 1991: 178). Die Aufgabe des Interviewleitfadens besteht darin, das theoretische Vorwissen des Forschers thematisch zu organisieren, Erzählanstöße für den Befragten zu geben und das Material über verschiedene Interviews hinweg vergleichbar zu machen (Witzel, 1985: 236).

Der Leitfaden umfaßt die relevanten Problembereiche des Untersuchungsgegenstands in Form thematischer Felder. Jedes thematische Feld umfaßt Stichpunkte oder Fragen zu Teilaspekten der Problembereiche bzw. Fragen zur Klä-

rung spezifischer Aspekte. Die Formulierung der Fragen richtet sich nach den unter 8.1.1 vorgestellten Kommunikationsstrategien. Der Leitfaden legt kein chronologisches Vorgehen fest, sondern dient als „Hintergrundfolie“ (Witzel, 1985: 236), deren Einzelaspekte zu jedem Zeitpunkt im Gesprächsverlauf angesprochen werden können. Damit ist es möglich, auf Priorisierungen des Befragten einzugehen.

Aus den theoretischen Vorüberlegungen der vorangegangenen Kapitel wurden für den in dieser Arbeit eingesetzten Interviewleitfaden die folgenden Themenkomplexe abgeleitet:

(1) Dienstleistung

Im ersten Fragenkomplex sollten zunächst die Aufgaben des Befragten sowie das Dienstleistungsangebot seiner Funktion in Erfahrung gebracht werden, um das Setting des jeweiligen Interviews einzugrenzen. Da eine Vorannahme der Befragung lautete, daß die Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln mit der auszuführenden Position bzw. Arbeitsaufgabe variieren, sind Funktionsbereich und Aufgaben wesentliche Kontextinformationen von Verhaltenserwartungen. Aufgrund der Schwierigkeit, Dienstleistungen theoretisch eindeutig zu definieren, sollte das Dienstleistungsverständnis von Experten im Feld erhoben werden; außerdem das Selbstverständnis der Befragten als Dienstleister als ein personeller Faktor des Rollensenders. Ferner sollten Erfolgs- bzw. Mißerfolgsmerkmale der Tätigkeit und Voraussetzungen für Erfolg bzw. Mißerfolg in Erfahrung gebracht werden.

(2) Verantwortung

Da der Verantwortungsbegriff nicht eindeutig definiert und konzeptualisiert ist, beschäftigt sich der zweite Fragenkomplex mit der Exploration des Verantwortungsverständnisses im Feld. Die Literatur weist Verantwortung als ein relevantes Konzept im betrieblichen Kontext aus. Daher sollte ferner der Stellenwert, den die Befragten verantwortungsvollem Handeln im jeweiligen Aufgabenbereich zumessen, in Erfahrung gebracht werden und auch, warum der Verantwortungsbegriff derzeit in Gesellschaft und Wirtschaft so aktuell ist.

(3) Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor

Dieser Teilbereich des Interviews befaßt sich mit den typischen Aufgaben eines Dienstleisters im Bereich des Befragten. Wie unter 3.4.3 ausgeführt wurde, hat sich bei der Erhebung von Anforderungen im Dienstleistungsbereich die Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) bewährt. Aus diesem Grund werden Situationen erhoben, die

verantwortungsvolles Handeln fordern sowie Operationalisierungen verantwortungsvollen Handelns bzw. nicht-verantwortungsvollen Handelns und antizipierte Handlungskonsequenzen. Darüber hinaus werden förderliche und hinderliche personelle und Organisationsfaktoren erhoben, die mit verantwortungsvollem Handeln im Zusammenhang stehen, sowie Interventionsmöglichkeiten. Zur Konfrontation des Befragten mit den bisherigen Äußerungen wird an dieser Stelle hinterfragt, ob das Verantwortungskonzept durch das Vorgeben klarer Ziele nicht obsolet werden könne.

(4) Ausblick

Im letzten thematischen Feld sollte abschließend der Stellenwert von Verantwortung in Relation zu den eingangs genannten Erfolgsfaktoren bewertet werden. Zusätzlich sollten Chancen für mehr Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter eingeschätzt werden sowie mögliche Folgen antizipiert werden.

Zur Entwicklung des Interviewleitfadens wurde eine Pilotstudie mit 6 Befragten aus dem Dienstleistungssektor durchgeführt. Die Themenkomplexe wurden nach Durchführung der Pilotstudie nicht verändert, jedoch wurden einige Fragen neu formuliert. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

8.1.3 Auswahl der befragten Führungskräfte

Im Gegensatz zu quantitativen Studien spielen bei der qualitativen Forschung die Repräsentativität der Stichprobe sowie die Generalisierbarkeit der Aussagen eine untergeordnete Rolle. Vielmehr geht es darum, „ein möglichst zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster in einer sozialen Situation herauszufinden“ (Lamnek, 1989: 91). Durch das Verfahren des „theoretical sampling“ soll ein Untersuchungsfeld geschaffen werden, in dem verschiedene Personen die theoretischen Vorannahmen des Forschers differenzieren und komplexer gestalten. Allerdings besteht die Gefahr, daß durch eine untypische Auswahl für das Thema relevante Personengruppen vernachlässigt werden bzw. durch die Rekrutierung von persönlichen Bezugspersonen des Forschers in der Forschungssituation Verzerrungen entstehen. Die Selbstkontrolle des Forschers spielt daher eine wesentliche Rolle bei der Zusammenstellung des Samples (Lamnek, 1989).

An die Auswahl der Gesprächspartner der vorliegenden Studie wurden die folgenden Kriterien angelegt: Die Befragten sollten hochrangige Führungskräfte

sein, um im Sinne des Modells der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) mächtige Rollensender als Experten zu gewinnen. Außerdem sollten Vertreter unterschiedlicher Funktionsbereiche befragt werden, um Unterschiede im Verantwortungsverständnis oder der Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns explorieren zu können. Bei der Auswahl der Experten wurde auf mehrjährige Führungserfahrung geachtet.

8.1.4 Darstellung des untersuchten Unternehmens

Die Erhebung sollte in einem Unternehmen der IT- und Beratungsdienstleistungsbranche durchgeführt werden. Dieser Dienstleistungsbereich wurde gewählt, um ein Untersuchungsfeld zu schaffen, in dem (a) verschiedene Aspekte der Handlungsunsicherheit von Dienstleistungen aufgrund der Komplexität der Leistungen sowie der technologischen Entwicklung und des Risikopotentials der Tätigkeit vorzufinden sind und (b) volkswirtschaftlich relevante Umsatzgrößen und Beschäftigtenzahlen erreicht werden. Zusätzlich wurde (c) das Ziel verfolgt, die psychologische Forschung zum Thema Dienstleistungen auf einen Zweig des Dienstleistungssektors auszuweiten, zu dem bisher kaum empirische Studien vorliegen. Darüber hinaus sollte ein Feld gewählt werden, in dem unterschiedliche Leistungsarten vertreten sind, um verantwortungsvolles Handeln vor dem Hintergrund unterschiedlicher Abstufungen der Kundenintegration und materieller Anteile der Leistungen untersuchen zu können.

Die Wahl fiel auf ein Unternehmen, das IT- und Beratungsdienstleistungen anbietet, wodurch die gewünschte Breite des Leistungsspektrums untersucht werden konnte. Außerdem konnte dadurch sichergestellt werden, daß die Befragten aus einem ähnlichen organisationalen Umfeld stammen und mit einer ähnlichen Organisationsumwelt kooperieren. Damit konnten in der Untersuchung die Tätigkeiten der Befragten variiert, organisationale Rahmenbedingungen jedoch weitestgehend kontrolliert werden.

Das Angebot des Unternehmens wird in Leistungsphasen oder –bereichen erbracht, die – wie in der IT-Branche üblich - als Plan, Build und Run bezeichnet werden. *Plan* umfaßt Aktivitäten der Strategieberatung, Geschäftsprozeßoptimierung, Beratung zu Branchenlösungen, Organisation und Technologie. Die *Build*-Funktion beinhaltet die Entwicklung von Lösungen und die Realisierung komplexer Projekte für die Anwendungsentwicklung und Systemintegration. Der sogenannte *Run*-Sektor umfaßt unter anderem den Betrieb von Rechenzentren.

8.2 Untersuchungsdurchführung

8.2.1 Kontaktaufnahme

Nachdem die Bereitschaft des Unternehmens zur Kooperation eingeholt und das Vorhaben mit Verantwortlichen des Personalbereichs des befragten Unternehmens abgestimmt war, wurden die Interviewpartner ausgewählt. Auswahlkriterien waren neben der hierarchischen Stellung die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Leistungsbereichen Plan, Build, Run sowie die (vermutete oder bei früherer Gelegenheit gezeigte) Bereitschaft der Führungskräfte, an einem Interview für eine Forschungsarbeit teilzunehmen. Der Erstkontakt mit den Führungskräften wurde mit einem Anschreiben der Technischen Universität Berlin hergestellt, in dem das Vorhaben geschildert und um Teilnahme am Interview gebeten wurde. Zusätzlich wurde in einem weiteren Schreiben des Unternehmens um die Unterstützung des Vorhabens geworben. Die angeschriebenen Führungskräfte zeigten sich ausnahmslos gesprächsbereit und meldeten ihre Bereitschaft der Teilnahme häufig nach kurzer Zeit zurück.

8.2.2 Angaben zu den befragten Führungskräften

Alle interviewten Experten hatten zum Zeitpunkt der Befragung mehrjährige Führungserfahrung im Unternehmen. Die Personen gehörten den verschiedenen Leistungsbereichen Plan, Build, Run sowie Vertriebsfunktionen an. Unter den 13 Führungskräften befand sich nur eine Frau, was in der Geschlechterverteilung innerhalb der untersuchten Branche wie innerhalb des oberen Führungskreises in Wirtschaftsunternehmen generell begründet ist. Insgesamt wurden 5 Führungskräfte des Plan-Bereichs befragt, 2 Führungskräfte der Build-Funktion sowie 4 Führungskräfte des Run-Sektors. 2 Führungskräfte waren zum Zeitpunkt der Befragung im Vertrieb tätig.

8.2.3 Durchführung der Interviews

Die Interviewpartner waren zum Zeitpunkt der Befragung an verschiedenen Standorten beschäftigt. Die Interviews wurden innerhalb von zwei Monaten im Sommer 1999 in den Geschäftsräumen des Unternehmens durchgeführt, und zwar in der Mehrzahl der Fälle am jeweiligen Arbeitsort der Befragten.

Die Gespräche dauerten zwischen 50 und 90 Minuten und wurden ausnahmslos auf Band aufgezeichnet. Allen Befragten wurden die gleichen Eingangsfragen gestellt; allerdings wurden die Reihenfolge der Fragen sowie die Nachfragen im Sinne der „Hintergrundfolie“ (Witzel, 1985) je nach Gesprächsverlauf variiert. Vor Beginn der Interviews folgte nach einer persönlichen Vorstellung der Verfasserin die Erläuterung der Zielstellung und der Vorgehensweise des Interviews. Es wurden jedoch keine näheren Hinweise auf die zu erwartenden Themen gegeben, um keine sozial erwünschten Antworten zu generieren. Mit jedem Befragten wurde die Zustimmung zur Bandaufzeichnung des Gespräches abgestimmt und eine Datenschutzerklärung über die anonyme Auswertung personen- und unternehmensbezogener Daten ausgetauscht. In vielen Fällen trug die Datenschutzerklärung zu einer offenen und entspannten Gesprächsatmosphäre bei. Es wurde den Befragten zugesagt, daß die Tonbänder und die Transkriptionen in den Händen der Verfasserin verbleiben werden. Die Interviews fanden in einer sehr angenehmen Atmosphäre statt. Die meisten Interviewten äußerten sich offen und engagiert. Manche Befragten schienen sich im Verlauf des Gesprächs nach anfänglicher Zurückhaltung für das Thema zu begeistern und berichteten detailliert und (selbst-)kritisch über ihre Erfahrungen. Viele Befragte begrüßten die Interviewsituation als Gelegenheit, sich außerhalb des Tagesgeschäftes einmal mit übergreifenden Themen auseinanderzusetzen zu können.

8.3 Datenauswertung

8.3.1 Transkription der Daten

Die Bandaufzeichnungen der Interviews wurden transkribiert, wobei der „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ (Mayring, 1993: 65) der Vorzug gegenüber der exakten Transkription inklusive der Pausen oder Überschneidungen zwischen den Sprechern der Vorzug gegeben wurde, da die inhaltlich-thematische Ebene bei der Auswertung im Vordergrund stand. Versprecher, unvollständige Satzanfänge und Dialekte wurden teilweise geglättet, Füllwörter blieben unberücksichtigt. Die Schreifarbeiten wurden von der Verfasserin selbst ausgeführt, da auf diesem Weg Vertrautheit mit dem Datenmaterial gewonnen und erste Anhaltspunkte für die Auswertung gewonnen werden konnten. Da jedes Interview unmittelbar nach der Durchführung transkribiert wurde, entstanden so auch Anregungen zu eventuellen Modifikationen des Interviewerverhaltens.

Auf Wunsch wurden den Interviewten die Transkripte ihrer Interviews übersandt. Einer der Befragten sandte sein Transkript mit einer Fülle von Anmerkungen zurück mit der Bitte, die überarbeitete Version auszuwerten. Letztlich wurde dieses Interview von der Auswertung ausgenommen, da die Aussagen nicht mehr unmittelbar aus der Interviewsituation stammen und verzerrt sind. Aus diesem Grund gingen nur 12 Interviews in die Auswertung ein, für die die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1985) als Methode herangezogen wurde.

8.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1985) wurde als Methode zur Auswertung der gewonnenen Daten gewählt, weil sie eine theorie- und regelgeleitete Analyse des Materials erlaubt und mit Hilfe dieses Verfahrens die Einhaltung der Gütekriterien qualitativer Forschung gewährleistet werden kann.

Ziel und Anwendungsbereich der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Analyse sprachlichen Materials und wird regel- und theoriegeleitet vorgenommen. „Die Regelgeleitetheit ermöglicht dabei ein Nachvollziehen für andere, die Theoriegeleitetheit stellt sicher, daß bei den angestrebten Aussagen an das bisherige Wissen über den jeweiligen Gegenstand angeknüpft wird“ (Mayring, 1985: 187).

Im Gegensatz zur quantitativen Analyse nimmt die qualitative Inhaltsanalyse Rücksicht auf (a) den *Kontext* von Textbestandteilen, da identische Bestandteile je nach Kontext verschiedene Bedeutung annehmen können, (b) *latente Sinnstrukturen*, da Bedeutungen nicht objektiv oder lexikalisch festgelegt sind, (c) Rücksicht auf *Einzelfälle*, die unter Umständen bedeutsamer sein können als große Fallzahlen und (d) die *Präsenz und Absenz* von Textbestandteilen, da das Ausblenden von Themen unter Umständen mehr als häufige Nennungen aussagt (Ritsert, 1972). Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur quantitativen Analyse besteht im Wissenschaftsverständnis: Während die quantitative Analyse einzelne Variablen an repräsentativen Stichproben mißt und ihre Aussagen zu verallgemeinern sucht, ist das Anliegen der qualitativen Analyse, verstehend und interpretierend die Komplexität von Sachverhalten zu durchdringen (Koekkeis-Stangl, 1980).

Allerdings warnt Mayring vor einer zu starken Trennung in quantitative und qualitative Verfahren. Er schlägt vielmehr vor, je nach Bedarf beide Verfahren miteinander zu kombinieren. Mit Hilfe der qualitativen Analyse werden der Begriffsapparat (das Kategoriensystem) sowie das Analyseinstrumentarium geschaffen. Nach einem eventuell daran anschließenden quantitativen Verfahren steht im Anschluß daran wieder ein qualitativer Analyseschritt in der Interpretation der Analyseergebnisse (Mayring, 1985: 192f.). Die besondere Stärke des Verfahrens sieht Mayring für den Forscher darin, sich von vielen Vorannahmen quantitativer Techniken frei machen zu können. „So ist auch ihr (das der qualitativen Inhaltsanalyse, S.K.) klassisches Anwendungsfeld der Bereich Pilotstudien, Hypothesenfindung und Theoriebildung“ (Mayring, 1985: 192).

Gütekriterien

Durch die Erarbeitung eines *Kategoriensystems*, das im Zentrum jeder Inhaltsanalyse steht, wird die Umsetzung der Fragestellung sichergestellt. Zudem wird dadurch die Voraussetzung geschaffen, die Analyseergebnisse reproduzierbar und intersubjektiv *überprüfbar* zu gestalten. Dadurch wird die Vorgehensweise dem Anspruch gerecht, sich an *Gütekriterien* messen zu lassen (Mayring, 1985: 192).

Generell sind die Grundideen der klassischen psychologischen Testgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf die qualitative Forschung übertragbar. Übertragbare Aspekte des *Objektivitätskonzeptes* auf das qualitative Vorgehen sind die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und die Reflexivität des Forschers im Prozeß (Steinke, 1999: 143f.). Durch die Dokumentation der Ergebnisse, kollegiale Supervision sowie die Einhaltung des Ablaufmodells inhaltlicher Strukturierung nach Mayring (1993) wurden diese Ansprüche bei der Auswertung der vorliegenden Interviews realisiert.

Die Übertragbarkeit des Gütekriteriums der *Reliabilität* auf die qualitative Forschung ist eingeschränkt, weil zur Sicherung der Reliabilität Untersuchungsgegenstände ex ante zu definieren und die eingesetzten Meßinstrumente zu standardisieren sind (Steinke, 1999: 156ff.). Am ehesten kann die Idee der Replizierbarkeit auf die „Interkodierer-Reliabilität“ (Mayring, 1985: 207) übertragen werden. Exaktheit bei der Datenerhebung, -dokumentation und -auswertung sollte als Voraussetzung für die Genauigkeit der Interpretation ebenfalls walten. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde wie oben beschrieben verfahren.

Die Frage, ob eine Methode das mißt, was sie zu messen vorgibt, ist Gegenstand der *Validität*. Im Fall der qualitativen Inhaltsanalyse kann durch das theoriegeleitete Vorgehen die Konstruktgültigkeit gesichert werden. Die Idee der Inhalts- oder Augenscheinvalidität ist auf eine qualitative Forschungssituation am besten in Form einer semantischen Gültigkeit übertragbar (Mayring, 1985; Steinke, 1999).

Verfahren

Wie bereits dargestellt, will die qualitative Inhaltsanalyse sprachliches Material systematisch analysieren. Dies wird erreicht, indem das Material zergliedert und schrittweise bearbeitet wird, und indem im theoriegeleitet entwickelten Kategoriensystem die Analyseaspekte vorher festgelegt werden. Für den Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse können die folgenden Prinzipien festgehalten werden (Mayring, 1997: 42ff):

- (1) Einbettung des Materials in einen Kommunikationszusammenhang, was bedeutet, daß ein Text immer innerhalb seines Kontextes interpretiert wird und das Material auch auf seine Entstehung und Wirkung hin untersucht wird.
- (2) Systematisches, regelgeleitetes Vorgehen als Hauptanliegen der Inhaltsanalyse orientiert sich an vorab festgelegten Regeln wie Ablaufmodellen oder definierten inhaltsanalytischen Einheiten.
- (3) Kategorien stehen im Zentrum der Analyse; damit wird die Nachvollziehbarkeit der Analyse für andere erreicht (Intersubjektivität).
- (4) Vorzug des Gegenstandsbezugs der Analyse gegenüber reiner Umsetzung von Analysetechniken, was sich darin zeigt, daß die Analyseverfahren Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (s. u.) am alltäglichen Umgang mit sprachlichem Material orientiert sind.
- (5) Überprüfung der spezifischen Instrumente durch Pilotstudien. Diese wird notwendig, weil der qualitativen Inhaltsanalyse keine vollstandardisierten Instrumente zugrunde gelegt werden können.
- (6) Theoriegeleitetheit der Analyse: Damit ist gemeint, daß der Stand der Forschung zum Untersuchungsgegenstand bei der Vorgehensweise herangezogen wird.
- (7) Quantitative Analyseschritte können dann mit einbezogen werden, wenn es um eine Verallgemeinerung der Ergebnisse geht, sowohl fallanalytisch als auch auf einzelne Kategorien bezogen.

- (8) An die Inhaltsanalyse als qualitatives Verfahren können und sollen Gütekriterien angelegt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung der Inhaltsanalyse ist die *Bestimmung des Ausgangsmaterials*. Nach der Festlegung der auszuwertenden Texte ist die Entstehungssituation zu analysieren, wobei die Zielstellung der Materialsammlung sowie die konkrete Entstehungssituation reflektiert werden sollen. Diese Punkte wurden in Interviewprotokollen niedergelegt.

Im folgenden werden die Techniken theoriegeleiteten und regelgeleiteten Textverstehens und –interpretierens vorgestellt. „Der Ansatzpunkt dazu soll sein, bisherige Arten des alltäglichen wie auch wissenschaftlichen Umgangs mit Texten auf ihre *Grundstruktur* hin zu überprüfen. Gerade dies wird ja von quantitativen Techniken vernachlässigt, indem sie fertige Prozeduren auf das Material anwenden, ohne deren implizite Vorannahmen zu überprüfen“ (Mayring, 1997: 56f). Mayring (1997: 58ff) differenziert drei Grundformen des Interpretierens:

- (1) Die Methode der *Zusammenfassung* reduziert das Material so, daß unter Beibehaltung der wesentlichen Inhalte das Ausgangsmaterial abgebildet wird. Dafür wird das Material paraphrasiert und in mehreren Durchgängen anhand vorab festgelegter Abstraktionsniveaus zusammengefaßt.
- (2) Ziel der *Explikation* ist es, das Verständnis einzelner fraglicher Textteile zu erweitern, indem zusätzliches erläuterndes Material zusammengetragen wird. Grundlage der Explikation ist die lexikalische Definition von Begriffen; wenn jedoch der Sprecher von dieser Bedeutung der Begriffe abweicht, ist auf den Kontext der Äußerung zurückzugreifen, anhand dessen eine Interpretation geleistet werden kann.
- (3) Das Verfahren der *Strukturierung* hat das Ziel, das Material anhand bestimmter Kriterien einzuschätzen bzw. anhand vorab festgelegter Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen.

Da das im Rahmen der Führungskräftebefragung gesammelte Material anhand der *Strukturierungstechnik* ausgewertet wurde, wird diese im folgenden ausführlicher dargestellt. Das Verfahren der Strukturierung wird von Mayring (1997: 82) als die „wohl zentralste inhaltsanalytische Technik“ bezeichnet und „hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird durch das Kategoriensystem an das Material herangetragen; die den Kategorien entsprechenden Textteile werden aus dem Material extrahiert. Die Wahl zur Auswertung der vorliegenden Interviews fiel auf das Verfahren der Strukturierung, da die Strukturierungsdimensionen theoriegeleitet entwickelt werden und daher ein direkter Bezug zum theoretischen Vorverständnis hergestellt

wird. Darüber hinaus erlaubt die Strukturierung die Bearbeitung größerer Materialmengen und ermöglicht interindividuelle Vergleiche, auf die bei der Auswertung ebenfalls Wert gelegt wird. Die Zuordnung von Textstellen zu einer Kategorie sollte in drei Schritten durchgeführt werden:

- (1) Definition der Kategorien, anhand derer festgelegt wird, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen.
- (2) Formulierung von Ankerbeispielen für jede Kategorie anhand konkreter Textstellen.
- (3) Festlegen von Kodierregeln für eindeutige Zuordnungen.

Mayring (1997: 85ff) unterscheidet vier Formen der Strukturierung: die formale, die inhaltliche, die typisierende sowie die skalierende. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die inhaltliche Strukturierung gewählt wurde, wird ausschließlich diese vorgestellt. Ziel *inhaltlicher Strukturierungen* ist es, bestimmte Themen oder Inhalte aus dem Material zu extrahieren und zusammenzufassen. Welche Inhalte extrahiert werden, ist durch die vorab theoriegeleitet festgelegten Kategorien bestimmt. Nach der Paraphrasierung der zugeordneten Textstellen wird das Material zunächst pro Unterkategorie, dann pro Hauptkategorie zusammengefaßt. Die genaue Vorgehensweise ist bei Mayring (1997: 84ff) ausführlich dargestellt. Der Ablauf inhaltlicher Strukturierung verläuft wie folgt:

1. Schritt: Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Schritt: Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien
3. Schritt: Theoriegeleitete Bestimmung der Ausprägungen; Zusammenstellung des Kategoriensystems
4. Schritt: Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln
5. Schritt: Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung
6. Schritt: Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen
7. Schritt: Überarbeitung und ggfs. Revision von Kategoriensystem und –definition
8. Schritt: Paraphrasierung des extrahierten Materials
9. Schritt: Zusammenfassung pro Kategorie
10. Schritt: Zusammenfassung pro Hauptkategorie

Vorgehensweise

Bei der Auswertung der vorliegenden Interviews wurde gemäß dem Verfahren der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (1997) vorgegangen. Die Konstruktion von Inhaltskategorien sowie die Zuordnung der einzelnen Textstellen

durch die Verfasserin entsprachen der oben geschilderten qualitativen Vorgehensweise. Es ist anzumerken, daß das Vorgehen nicht in vollem Maße der bei der Inhaltsanalyse üblicherweise gestellten Forderung entspricht, nämlich, daß die Auswertung von mehreren Personen vorzunehmen sei. Aufgrund der Anlage des Vorhabens und der damit verbundenen Knappheit personeller Ressourcen bestand eine Personalunion von Forscher, Interviewer und Auswerter, und es konnte der Forderung nach wechselseitiger Korrektur nur durch Supervision mit Kollegen nachgekommen werden. Allerdings gewährleistet die Personalunion die Stringenz zwischen der theoretischen Vorarbeit, der Datenerhebung, vor allem in der Interviewphase der Sondierung, sowie bei der Interpretation (vergleiche auch Hoff et al., 1983; Koeckeis-Stangl, 1980).

Die Kodierung der einzelnen Textstellen auf der Basis des Kategoriensystems kann als Interpretationsleistung im Sinne der Hermeneutik im Gegensatz zu einem phänomenologischen Vorgehen verstanden werden. Während sich die phänomenologische Vorgehensweise dem Gegenstand voraussetzungsfrei und vollständig zuwendet und die Subjektivität des Forschers inklusive seiner Vorerfahrungen ausgeschaltet werden soll, spielt das Vorwissen in der Hermeneutik eine wesentliche Rolle für das Verstehen (Wild, 1975).

8.3.3 Auswertungskategorien

Aus dem Interviewleitfaden wurden theoretische Auswertungskategorien abgeleitet. Anschließend wurden die entsprechenden Textstellen der transkribierten Interviews extrahiert und den Kategorien zugeordnet. Im Zuge der Auswertung wurden ergänzend zu den theoriegestützten Kategorien empirische Kategorien entwickelt, um von den Interviewpartnern zusätzlich eingebrachte Themenkomplexe kodieren zu können. Das Kategoriensystem mit seinen Inhaltsbereichen wird folgend dargestellt; die Ankerbeispiele finden sich im Anhang.

Theoretische Kategorien

Kategorie 1: Dienstleistung

Kategorie 1.1: Aufgabenbereich des Befragten

Hier wurden alle Äußerungen zu den Aufgaben der Befragten (1.1.1), dem Dienstleistungsangebot der Funktionsbereiche (1.1.2) sowie zu den betreuten Kunden oder Branchen (1.1.3) aufgenommen.

Kategorie 1.2: Selbstverständnis als Dienstleister

In dieser Kategorie wurden die Aussagen zum subjektiven Dienstleisterverständnis sowie zu affektiven Aspekten im Selbstbild der Befragten in ihrer Rolle als Dienstleister erfaßt.

Kategorie 1.3: Merkmale von Dienstleistungen

Die Äußerungen der Befragten zu den Charakteristika von Dienstleistungen (1.3.1), insbesondere in der Abgrenzung zu Sachgütern (1.3.2) sind Gegenstand dieser Auswertungseinheit. Darüber hinaus wurden das Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis in inhaltlicher (1.3.3) wie zeitlicher (1.3.4) Hinsicht berücksichtigt. Kriterien der Prüfung von Dienstleistungen (1.3.5), insbesondere im Vergleich zu anderen Dienstleistern (1.3.6), waren weitere Aspekte.

Kategorie 1.4: Erfolgsmerkmale der Tätigkeit und Erfolgsfaktoren

Interviewstellen zu Erfolgs- (1.4.1) bzw. Mißerfolgsmerkmalen (1.4.2) im Dienstleistungsgeschäft der Befragten sowie die Erfolgs- (1.4.3) und Mißerfolgsvoraussetzungen (1.4.4) wurden in dieser Kategorie zusammengefaßt.

Kategorie 2: Verantwortung

Kategorie 2.1: Aktualität des Verantwortungsbegriffs

Die Gründe für die Aktualität des Verantwortungsbegriffs aus Sicht der interviewten Führungskräfte sowie die resultierenden Erwartungen sind Gegenstand dieser Kategorie. Von Interesse war auch die Rolle von Verantwortung in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen.

Kategorie 2.2: Stellenwert von Verantwortung

Die Bedeutung, die dem Konzept der Verantwortung für eine erfolgreiche Dienstleistungserstellung, auch in Relation zu anderen Erfolgsfaktoren, beigemessen wird, fand in dieser Kategorie Berücksichtigung.

Kategorie 2.3: Subjektives Verantwortungskonzept

Hier wurden das subjektive Verantwortungsverständnis der Befragten, die Assoziationen zum Begriff Verantwortung sowie Abgrenzungen zu anderen Konzepten subsumiert. Es wurden Definitionen, aber auch Aussagen zum Bedeutungsgehalt berücksichtigt.

Kategorie 3: Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor

Die zentrale Auswertungskategorie befaßt sich mit verantwortungsvollem Handeln im Dienstleistungssektor.

Kategorie 3.1: Dienstleistungstätigkeiten

Aussagen, die typische Aufgaben von Mitarbeitern in den Bereichen der Befragten beschreiben, wurden an dieser Stelle berücksichtigt. Dabei waren neben der Aufgabenstellung die Tätigkeiten, Art und Ausmaß des Kundenkontaktes sowie weitere Variablen der Arbeitssituation wie Entscheidungsspielräume von Interesse.

Kategorie 3.2: Strukturelemente von Verantwortung

Gegenstand dieser Kategorie waren von den Befragten geschilderte Ausprägungen der Strukturmerkmale von Verantwortung: Verantwortungsinhalt (3.2.1), Instanzen, vor denen sich Mitarbeiter zu verantworten haben (3.2.2), die Frage, wer als Träger von Verantwortung definiert wird (3.2.3) sowie weitere Strukturmerkmale (3.2.4).

Kategorie 3.3: Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung

In Ableitung von den geschilderten Tätigkeiten wurden Situationen in der Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter, die verantwortungsvolles Handeln verlangen, spezifiziert. Die Auswertung der Beiträge orientierte sich an den typischen Merkmalen von Dienstleistungstätigkeiten wie Kundenkontakt, Handlungsunsicherheit oder Widersprüchlichkeit der Anforderungen.

Kategorie 3.4: Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns und Folgen

Die Vorstellungen der befragten Führungskräfte von den Verhaltensweisen verantwortungsvoll (3.4.1) bzw. nicht-verantwortungsvoll (3.4.2) handelnder Mitarbeiter sowie die Handlungsfolgen (3.4.3 und 3.4.4) bilden weitere Unterkategorien. Bei den Konsequenzen wurden sowohl die Auswirkungen für den Handelnden selbst, die Dienstleistungsorganisation sowie den Kunden berücksichtigt.

Kategorie 3.5: Verantwortung und Ziele

Aussagen zur Relevanz von Zielsetzungen für verantwortungsvolles Handeln sowie zur Frage, ob klare Zielsetzungen verantwortungsvolles Handeln der Mitarbeiter womöglich überflüssig machen, wurden hier berücksichtigt.

Kategorie 3.6: Personelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns
Hier wurden die Merkmale erfaßt, die im oben genannten Sinn verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter auszeichnen bzw. die Voraussetzungen für Verantwortungsübernahme darstellen. Dabei wurden sozio-demographische Daten wie Alter, Qualifikation, Unternehmenszugehörigkeit, Berufserfahrung erfaßt sowie Personenmerkmale wie Einstellungen, Werthaltungen, Engagement, Kommunikationsfähigkeit.

Kategorie 3.7: Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns:

Organisationsfaktoren und Führung

In diesen Bereich gingen Aspekte der Organisation ein, die aus Sicht der Befragten mit verantwortungsvollem Handeln in Zusammenhang stehen bzw. die Voraussetzung dafür darstellen. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten, Qualifizierung und personalpolitische Instrumente waren die wesentlichen Aspekte.

Die folgenden Kategorien wurden aufgrund der Fülle der Aussagen ergänzt:

Kategorie 3.8: Hemmnisse für verantwortungsvolles Handeln

Hier wurden Aussagen zu Hemmnissen verantwortungsvollen Handelns als eigener Punkt berücksichtigt, die sich auf Personenmerkmale, Organisationsmerkmale oder gesellschaftlich-politische Rahmenbedingungen beziehen.

Kategorie 3.9: Interventionsmöglichkeiten zur Förderung verantwortungsvollen Handelns

Diese Kategorie vereint Aussagen zu veränderlichen Personen- oder Umweltmerkmalen, die mit verantwortungsvollem Handeln in Zusammenhang stehen, aber auch Aussagen zu aus Sicht der Befragten unveränderbaren Faktoren.

Kategorie 3.10: Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung

Da einige Vorgesetzte auf Voraussetzungen zur Entwicklung von Verantwortung im Rahmen der Erziehung, schulischen oder beruflichen Sozialisation zu sprechen kamen, obwohl nicht explizit danach gefragt wurde, wurden diese Äußerungen in einer eigenen Kategorie gewürdigt.

Kategorie 4: Ausblick

Die Aussagen der Befragten zum Stellenwert von Verantwortung in Relation zu anderen Erfolgsfaktoren wurden gegen Ende des Interviews in diesem Themenkomplex mit abgefragt, aber der Kategorie 2.2: Stellenwert von Verantwortung zugeschlagen.

Kategorie 4.1: Folgen von mehr Verantwortungsübernahme

Diese Kategorie enthält die Ausführungen zu Folgen von mehr Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter. Teilaspekte waren potentielle Vorteile für die Organisation in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Profit, Qualität der Leistung oder Zusammenarbeit.

Kategorie 4.2: Chancen für mehr Verantwortungsübernahme

Weitere Aussagen der Befragten bezogen sich auf Chancen für mehr Verantwortungsübernahme in Anbetracht der geschilderten Hemmnisse und Voraussetzungen. Neben der Einschätzung der Chancen waren potentielle Hemmnisse wie mangelnder Wille und Fähigkeit der Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme, kulturelle Hemmnisse oder die nur mangelhaft unterstützenden personalpolitischen Instrumente ein Thema.

Kategorie 4.3: Ergänzungen

Da die Befragten von sich aus auf eine Fülle zusätzlicher Themenkomplexe zu sprechen kamen, wurde die Kategorie „Ergänzungen“ im Rahmen der Auswertung nicht gefüllt und statt dessen empirische Kategorien definiert.

Empirische Kategorien

Die Auswertung ergab eine Fülle von Themen, die nicht unter die theoretischen Kategorien subsumiert werden konnten, ohne sie inhaltlich zu verzerren. Aus diesem Grund wurden weitere empirische Kategorien definiert.

Kategorie 5: Befragter

Kategorie 5.1: Selbstverständnis als Führungskraft

Diese Kategorie umfaßt Äußerungen, die sich auf das Führungsverständnis bzw. das Selbstverständnis der Befragten als Führungskräfte beziehen. Hier wurden Aspekte wie die Vorbildfunktion von Führungskräften, der Selbstan-

spruch, Mitarbeiterpotentiale einschätzen zu können sowie Aussagen zur Führungsrolle subsumiert.

Kategorie 5.2: Menschenbild

Die Beschreibung bestimmte Typen von Mitarbeitern sowie Überzeugungen der Führungskräfte zu Dispositionen und die Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern wurden in dieser Kategorie zusammengefaßt.

Kategorie 5.3: Selbstkonzept

Im Verlauf des Gesprächs vermittelten die Führungskräfte direkt oder indirekt Kognitionen, Überzeugungen und affektive Haltungen zur eigenen Person. Die Aufgeschlossenheit neuen Themen gegenüber, die eigene Lernfähigkeit und Flexibilität im Umgang mit unerwarteten Situationen sowie die eigene Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, sind Bestandteil dieser Kategorie. Ferner wurden Hinweise auf die eigene internationale Erfahrung, die Reputation des eigenen Bereichs sowie der persönliche Beitrag zur Akquisition und Abwicklung von Aufträgen hier berücksichtigt. Außerdem wurden in dieser Kategorie Aussagen zusammengefaßt, die sich auf handlungsleitende Werte für den Befragten oder den Stellenwert von Lebensbereichen beziehen.

Kategorie 6: Dienstleister

Kategorie 6.1: Anforderungen an Dienstleister

Die befragten Führungskräfte stellten im Gesprächsverlauf die Anforderungen dar, die an Dienstleister im allgemeinen und insbesondere im Kundenkontakt gestellt werden. Genannt wurden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und soziale Kompetenzen sowie weitere Aspekte bis hin zum privaten Umfeld.

Kategorie 6.2: Auswahlkriterien für Berater

Als Auswahlkriterien wurden bestimmte fachliche Qualifikationen und (vor-) berufliche Erfahrung wie Fachpraktika und Auslandsaufenthalte genannt. Diese Aussagen sind unter 6.2 zusammengefaßt.

Kategorie 6.3: Beraterbild

Einige Führungskräfte des Plan-Bereichs schilderten ausführlich ihr Beraterbild. Die Aussagen zu Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsmotiven von Beratern sind Gegenstand dieser Kategorie.

Kategorie 7: Dienstleistungssektor

Kategorie 7.1: Trends und Prognosen zum Dienstleistungssektor

Zum besseren Verständnis der Anforderungen an professionelle Dienstleister stellten die Experten Entwicklungstendenzen im Dienstleistungssektor dar. Dazu gehören die Professionalisierung der untersuchten Dienstleistungsorganisation, die technologische Entwicklung sowie die stärkere internationale Vernetzung, die das Geschäft von IT-Dienstleistern verändern, sowie der veränderte Stellenwert von IT in den Geschäftsprozessen. Ferner wurden in dieser Kategorie Aussagen zu Wachstumspotentialen des Dienstleistungssektors in Deutschland im internationalen Vergleich berücksichtigt.

Kategorie 7.2: Methoden/Instrumente der Dienstleistungserstellung

Da die Befragten häufig von sich aus auf verschiedene Methoden oder Instrumente der Dienstleistungserstellung zu sprechen kamen, wurde diese empirische Kategorie ergänzt. Angesprochen wurden betriebswirtschaftliche Instrumente wie Prozeßkostenrechnung, organisatorische Maßnahmen wie Projektplanung und –controlling sowie Methoden der Gesprächsführung.

Kategorie 7.3: Verantwortung im Informationsmanagement

Die Ausführungen einer Führungskraft zum verantwortungsvollen Umgang von Regierungen mit Informationen im internationalen Vergleich wurden unter 7.3 zusammengefaßt.

Kategorie 8: Wirtschaft

In dieser Kategorie finden sich Einschätzungen der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich. Es wurden Arbeitsethos, Einstellungen zu Dienstleistungen sowie Regierungsinitiativen zur Schaffung von Stellen, insbesondere im Dienstleistungssektor, angesprochen. Darüber hinaus wurden Informationen zu allgemeinen legislativen Rahmenbedingungen der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich in dieser Kategorie zusammengefaßt. In einigen der Interviews wurden Vergleiche zwischen der deutschen und amerikanischen Kultur gezogen und die Auswirkungen auf die Wirtschaft thematisiert.

9 Ergebnisse der Führungskräftebefragung

Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung sind der Gegenstand des vorliegenden Kapitels. Diese Ergebnisse wurden mittels einer qualitativen Vorgehensweise sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Auswertung anhand eines hermeneutischen Vorgehens gewonnen. Zunächst wurden gemäß der Vorgehensweise bei der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (1997: 89ff) die Fundstellen gemäß den festgelegten Inhaltskategorien extrahiert und paraphrasiert. Im folgenden werden die Aussagen der Führungskräfte zu den Themenkomplexen des Leitfadens nach Kategorien zusammenfassend unter 9.1 dargestellt. Im darauf folgenden Abschnitt 9.2 werden die Ergebnisse der Interviews ausgewertet und die Vorannahmen zu den einzelnen Themenkomplexen, die auf der Basis der theoretischen Analyse angestellt wurden, überprüft. Anhand der Ergebnisse wird unter 9.3 ein heuristisches Modell zu Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor entwickelt. Die Heuristik orientiert sich am Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) und differenziert das Teilmodell des Rollensendens aus.

9.1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften zusammenfassend dargestellt. Die Darstellung orientiert sich an dem in Kapitel 8.3.3 vorgestellten Kategoriensystem, das heißt, daß die einzelnen Äußerungen aus den verschiedenen Interviews nach Themenkomplexen gebündelt werden. Es wird vermerkt, welchem Interviewtranskript die Aussagen entnommen wurden (Nummer des Interviewpartners: Zeile-Zeile). Aus Gründen des Datenschutzes verbleiben die Transkripte der Interviews bei der Verfasserin. Der Leser wird feststellen, daß für einige Kategorien ausführlichere Zusammenfassungen als für andere vorliegen, was in der Menge der Äußerungen zu einem Thema begründet ist. Kommentierungen oder Wertungen der Expertenaussagen sind nicht Gegenstand dieses Teilkapitels; die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse wird unter 9.2 vorgenommen.

Da die Befragten der einzelnen Leistungsbereiche zu einigen Themenkomplexen unterschiedliche Aussagen trafen, sind in der folgenden Tabelle die Herkunftsbereiche der Interviewpartner zur besseren Nachvollziehbarkeit der Aussagen zu entnehmen.

Leistungsbereich	Interviewpartner
Plan	01, 02, 05, 12
Build	08, 11
Run	03, 09, 10, 13
Vertrieb	06, 07

Tabelle 9.1: Herkunft der Interviewpartner nach Leistungsbereichen

9.1.1 Dienstleistung

Aufgaben, Dienstleistungsangebot und Kunden der Befragten

Von den befragten Führungskräften waren zum Zeitpunkt der Befragung jeweils vier in den Bereichen Plan und Run beschäftigt; jeweils zwei gehörten den Leistungsbereichen Build und Vertrieb an. Das Leistungsangebot des Plan-Bereiches umfaßt verschiedene Arten von Beratung (05:28-30). Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt liegt in der Prozeßberatung, beispielsweise der Beratung bezüglich Rationalisierungsmöglichkeiten betriebswirtschaftlicher Prozesse (01:42-46). In der Beratung wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, da die Aufgabe einer Managementberatung nicht nur darin gesehen wird, gutachterlich tätig zu sein, sondern den Kunden auch in seinem Veränderungsprozeß zu begleiten (02:55-57). Beraten werden Organisationen ab einer gewissen Wirtschaftskraft (12:55-56). Der Plan-Sektor ist nach Branchen organisiert wie Industrieberatung (01:16) oder Finanzdienstleistungen mit Banken und Versicherungen (05:40-44). Ein weiterer Bereich ist der öffentliche Sektor (12:53-54).

In der Build-Funktion werden im klassischen Projektgeschäft Lösungen für komplexe Anwenderprobleme und Systemintegration entwickelt und realisiert. Dazu gehören sämtliche Aufgaben, die mit Projektleistung, speziell Software-Projektleistung in Zusammenhang stehen (11:18-21). Weiter werden von den Befragten auch unternehmensinterne Projekte betreut, die bereichsübergreifend durchgeführt werden, wobei Großprojekte sich überwiegend mit Organisation, Management und Kommunikation beschäftigen und weniger fachlich-inhaltliche Themen zum Gegenstand haben. (08:19-23). Kunden der Befragten sind die diskrete Fertiger (11:21-25) und interne Geschäftsbereiche (08:40).

Run umfaßt im Schwerpunkt IT-Infrastruktur-Betriebsleistungen, die vom Betrieb einer Plattform auf unterschiedlichen Betriebssystemen, bis hin zu Serverdiensten und Wartung von PCs sowie bis zur Beschaffung reichen (09:32-36). Diese Leistungen müssen aufgrund der zunehmenden Globalisierung rund um die Uhr für den Kunden zur Verfügung gestellt werden (13:70-73). Über Betrieb und Wartung hinaus ist eine wesentliche Anforderung die Beratung des Kunden bei der Weiterentwicklung der Anwendungssysteme (09:331-334). Der Run-Bereich ist nicht branchenspezifisch organisiert, die Kunden sind ausnahmslos Business-Kunden, also Großunternehmen, oder große Mittelstandsunternehmen aus allen Branchen (10:28-30).

Zwei Aufgabenbereiche sind weder Plan oder Build noch Run direkt zuzuordnen (07:16-17), sondern Vertriebsfunktionen, deren Aufgabe es ist, Kundenbeziehungen aufzubauen und zu entwickeln, strategische Vertriebsprojekte zu identifizieren und gemeinsam mit operativen Einheiten zu entwickeln und mit Erfolg abzuschließen (07:22-25).

Selbstverständnis als Dienstleister

Ein Teil der Befragten vermittelt, sich grundsätzlich als Dienstleister zu fühlen.

„Immer. Immer. Es gibt keine Situation, wo man sich nicht als Dienstleister fühlt“ (05:48-49).

„Eigentlich, muß ich sagen, fühle ich mich immer als Dienstleister, vielleicht hängt das auch damit zusammen, daß ich als Kind mal Kellner werden wollte, das war ein Kindheitstraum von mir“ (13:40-42).

Andere definieren sich anhand der Aufgabe, die sie ausführen als Dienstleister, (11:96), was auch im Innenverhältnis des Unternehmens gilt (07:40-41).

„Also, ich sehe das Projektmanagement immer so, daß der Projektmanager sehr stark der Dienstleister seines Teams ist“ (08: 56-57) .

Die Befragten nennen verschiedene Situationen, in denen sie sich besonders als Dienstleister fühlen. Zum einen handelt es sich um Hilfestellung für den Kunden, auch wenn der Dienstleister dazu nicht verpflichtet wäre. Dabei wird es als selbstverständlich angesehen, alles für den Kunden möglich zu machen.

„Und dann geht es wieder von vorne los, und eigentlich ist die Zeit gar nicht vorgesehen, und der Kunde hat darauf gar keinen Anspruch. Aber hier geht es nicht um Anspruch; der hat ein Problem, und Sie müssen ihm helfen“ (03:128-131).

„... und jeder Tag hat nur 24 Stunden, das ist das Einzige, was wir nicht verändern können“ (03:156-158).

Zum anderen sehen sich die Befragten insbesondere in Situationen als Dienstleister, in denen sie einen Nutzen für den Kunden schaffen, der dann erreicht ist, wenn der Kunde aus seiner Sicht aus dem Kontakt mit dem Dienstleister profitiert hat (05:56-57). Dieser Nutzen muß nicht nur fachlicher Natur sein, sondern kann auch in Hilfestellung für den Kunden persönlich bestehen.

„Der (Kunde) sagt: Ich muß jetzt anschließend noch nach Mannheim oder so etwas, und man sagt: Ja, ich fahre nach Stuttgart, kann ich Sie mitnehmen“ (05:72-74) .

Die Experten geben zu bedenken, daß es auch im Interesse des Kunden sein kann, wenn ein Dienstleister einen Auftrag nicht annimmt:

„Wenn man den Kundennutzen im Auge hat, dann muß man auch im Auge haben, daß man eine Aufgabenstellung selbst nicht lösen kann“ (05:130-132).

Ein weiterer Aspekt des Dienstleisterverständnisses ist der Anspruch an die eigene Leistungsfähigkeit und die Qualität der Leistung. Dazu gehört es, eine gegebene Leistungszusage im zeitlichen und finanziellen Rahmen zu realisieren (01:80-82). Um eine gute Leistung anbieten zu können, muß der Dienstleister sein Portfolio ständig erneuern, was letztlich auch zur Konkurrenzfähigkeit beiträgt (01:164-167). Weiterhin wird die Notwendigkeit formuliert, daß die eigene Leistung bewertbar ist, wozu der Dienstleister einen aktiven Beitrag leisten soll. Die Leistung des Dienstleisters soll für den Kunden jederzeit bewertbar sein und auch im langfristigen Kontakt bleiben, da eine „emotional abgehobene“ Vertrauensbasis keine geeignete Geschäftsgrundlage darstellt.

„Vertrauen ohne Kontrolle ist doch nichts. Nur auf einer emotional abgehobenen Vertrauensbasis, das bringt uns doch nichts. Weil wir wollen ja, daß unsere Leistungen bewertbar sind“ (09:234-236).

Schließlich birgt die Dienstleistung auch Aspekte der Initiative und der Kreativität. Es wird der klare Anspruch formuliert, nicht passiv Anfragen des Kunden abzuwarten, sondern in einer Projektarbeit oder in der Zusammenarbeit mit dem Kunden weiteren Kundenbedarf zu entdecken, was als proaktive Dienstleistung bezeichnet wird (10:82-85).

Merkmale von Dienstleistungen

Als herausragende Merkmale von Dienstleistungen werden verschiedene Ungewißheitsparameter genannt, die mit den Kunden in Zusammenhang stehen. Insbesondere von Vertretern der Plan-Phase wird angesprochen, daß der Kunde bei Beauftragung häufig den Bedarf und das Ziel des Auftrags nicht genau definieren kann, so daß das Angebot unter ungenauen Vorzeichen erstellt werden muß.

„Es ist ja so, daß wir für den Kunden ein Angebot schreiben in einer frühen Phase der Beauftragung, wo der Kunde noch gar nicht genau weiß, was er eigentlich will und braucht“ (01:135-137).

Darin mag begründet sein, daß die erste Kundenvorstellung oft nicht deckungsgleich mit der späteren Vorgehensweise ist (02:92-94). Um mit bestehender Unsicherheit umzugehen, ist eine starke Integration des Kunden im Verlauf der Beratung oder im Verlauf des Projektes vonnöten.

„Das ist dieses Miteinander in dem Projekt, in dem man versucht, gemeinsam auf ein Ziel hinzukommen“ (11:258-260).

Im Run-Sektor, speziell im Betrieb von Rechenzentren, sind hingegen in der Regel die Aufgaben klar definiert und nur in Ausnahmesituationen ungewiß, so wenn Fehler auftreten oder kurzfristige Änderungen zu berücksichtigen sind (03:517-519).

Ein besonderer Fall liegt vor, wenn der Kunde bei einem Beratungsauftrag eine Hidden Agenda hat, was bedeutet, daß der offizielle Auftrag nicht mit den eigentlichen Intentionen des Kunden übereinstimmt (02:94-99).

Ein weiteres wesentliches Merkmal ist die Immaterialität von Dienstleistungen.

„Wir haben kein Produkt. Wir haben Services, aber Services sind erst einmal virtuell, die können Sie auch nicht darstellen. Die sind auch nicht von der Stange verkaufbar, sondern die sind immer sehr individuell zu gestalten“ (07:172-175).

Eine Folge der Virtualität ist, daß im Vorfeld eines Echtbetriebs von DV-Systemen keine Simulationsmöglichkeiten bestehen (08:88-90).

Von mehreren der Befragten wird die Trennung von Produktions- und Dienstleistungssektor als künstlich angesehen und gefordert, daß auch Güterproduzenten gegenüber dem Kunden mit einer Dienstleistungseinstellung auftreten sollten (10:246-248). In diesem Verständnis werden solche Leistungen als Dienstleistungen definiert, die die Mitarbeiter direkt am Kunden erbringen.

„... aber in der Regel sind die Mitarbeiter direkt am Kunden. Das heißt alle Projekte oder Leistungen, die wir erbringen, sind letztendlich Dienstleistungen.... außer die internen Arbeiten, die natürlich auch da sind, wie administrative Funktionen, sondern die Hundertprozent wertschöpfenden Arbeiten, die wir am Kunden erbringen, sind Dienstleistungen. Also wir haben kein Produktgeschäft in dem Sinne“ (11:102-109).

Speziell im Run-Sektor wird hervorgehoben, daß Dienstleistungen langfristig angelegt sind. Der Zeithorizont, der an Serviceverträge angelegt wird, kann sich teilweise auf Jahrzehnte erstrecken (09:277-280).

Abgrenzung zu Sachgütern

Es werden zwei wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen Sachgut und Dienstleistung angesprochen. Zum einen ist zur Klärung des Projektziels von Dienstleistungen über die Projektlaufzeit ein aktiver Beitrag zu leisten, wohingegen das Ziel bei der Erstellung eines Sachgutes im vornherein festgelegt ist. Aus diesem Grund erhält ein Produzent die Rückmeldung über seine Leistung deutlich später als ein Dienstleister, der diese unmittelbar erhält (11:601-602).

„Und wo stehen wir heute in dem Projekt? Also über die Projektlaufzeit ist da ein aktiver Beitrag zu leisten. Das ist anders als beim Auto, wo Sie vorher wissen, das Ding soll 180 km laufen, rot sein und Stoffbezüge haben“ (11:238-241).

Zweitens ist in der Güterproduktion die Qualitätskontrolle vor Auslieferung der Produkte an den Kunden leichter. Diese Möglichkeit besteht im Dienstleistungsgeschäft nicht, da der Dienstleister direkt beim Kunden agiert.

„In einer Automobilfertigung, wo zur Not am Ende des Bandes immer noch einer steht und kontrolliert. Das gibt's im Dienstleistungsgeschäft nicht, der ist direkt beim Kunden. Oder der Schaden schlägt direkt durch“ (13:189-192).

Bezüglich des Abgrenzungskriteriums der Immaterialität besteht keine Einigkeit zwischen den Befragten. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß Services als virtuell beschrieben werden.

„Der Unterschied (zum Bierkutscher, S.K.) ist, wir haben es mit einem Business zu tun, das kein eigentliches anfaßbares Produkt hat, ...“ (06:562-563).

In einem anderen Fall wird dies vehement bestritten, da auch zur Erstellung von Dienstleistungen materielle Güter benötigt werden.

„Wenn ich sage: Ich übertrag Dir die Daten von A nach B, und ich habe dazu eine Autobahn oder einen Datenhighway, wie auch immer, und ich muß das produzieren, muß eine Leitung schalten, daß der das nicht einmal bezahlt, sondern pro Monat, das ist, wie wenn er Benzin kauft“ (10:207-210).

Umgekehrt behalten als Sachgüter klassifizierte Leistungen ihre Qualität, wenn sie virtuell verfügbar sind:

„Trotzdem: Ein Buch ist ein Buch. Der Unterschied, ob das auf Papier gedruckt ist oder auf eine Festplatte, der ändert nichts daran. Der macht den jetzt nicht plötzlich zum Dienstleister oder zum Produzenten“ (10:271-274).

Es wird angemerkt, daß Dienstleistungen nicht als eigener Marktsektor einzustufen sind, vielmehr solle jeder, der etwas mit dem Markt und dem Kunden zu tun hat, sich den Dienstleistungsgedanken zu eigen machen (10:256-260). In diesem Verständnis konstituiert sich Dienstleistung aufgrund von Kundenorientierung.

„... wenn Sie ein Auto verkaufen, das können Sie auch nicht ohne Dienstleistung. Und selbst wenn sich die Dienstleistung reduziert auf eine Web Page. Die Dienstleistung im Vertrieb, der Verkauf auf der Kundenseite ist ja immer da. Der Unterschied bei uns ist, daß wir eben keine Güter produzieren, keine Autos, sondern Dienste. Aber die Dienstleistung als Einstellung zum Kunden hin, die muß beim Auto auch da sein“ (10:197-202).

„Der Dienstleistungsanteil, also der Dienstleistungsaspekt, ich sehe den immer auf der Kundenseite. Ob das nun ein Auto ist oder eine Telekommunikation“ (10:215-217).

Prozeß- versus Folgeergebnis

Bei der Dienstleistungserstellung sind unmittelbare und mittelbare Ergebnisse zu unterscheiden. Im Plan-Sektor machen sich die Folgen der Beratungsleistung erst dann bemerkbar, wenn sich eine Realisierungsberatung anschließt. Endet die Beratung am Konzept, ist das nicht gewährleistet.

„Wenn man sagt: Ich bin fertig, wenn ich auf Papier geschrieben habe, wie es geht, machen sie (die Folgen, S.K.) sich nicht unbedingt bemerkbar. Wenn man aber sagt, die Beratung ist fertig, wenn das Ziel erreicht

ist, also die Durchlaufzeit verkürzt, dann haben sie sich in der Realisierungsphase bemerkbar gemacht“ (05:546-550).

Im Systembetrieb oder der Systemwartung muß unter Umständen mit unerwünschten Folgen von Handlungen in ungeahntem Ausmaß gerechnet werden. So kann eine nicht sachgemäße Umstellung von Programmcodes zum Stillstand von Maschinen führen (08:91-95), oder es kommt zu hohen wirtschaftlichen Verlusten.

„Wenn etwa 1000 Leute an so einem Terminalsystem arbeiten, und da wird jemand eine Änderung vollziehen, die dazu führt, daß das System steht, hat die betroffene Firma einen Umsatzverlust von mehreren Millionen. Wenn die nur eine Stunde nicht buchen können, können die nicht verkaufen“ (03:318-322).

Selbst ein sach- und vertragsgerechtes Ergebnis muß nicht in jedem Fall zur erwünschten Folge der Kundenzufriedenheit führen, da die Kundenerwartungen in der Regel über die vertraglich festgelegte Leistung hinausgehen (09:136-140).

Prozeß- und Folgergebnis können nicht nur inhaltlich, sondern auch zeitlich auseinander liegen, denn die Qualität einer Empfehlung zeigt sich erst später bei der Umsetzung.

„Also, die Frage, ob die Empfehlungen gut oder schlecht waren, sieht man immer erst hinterher dann, wenn sie in diesem konkreten Kontext bei dem Kunden umgesetzt wurden oder auch nicht. Ja, das kann man sofort nicht erkennen, das ist richtig“ (02:470-474).

Dieser Umstand sollte auch bei Erstkontakten mit Kunden bedacht werden, auch wenn dieser nicht sofort zu einem Auftrag führt; eventuell kann ein positiver Erstkontakt zu einem späteren Zeitpunkt zur Beauftragung führen (05:116-122).

In der Regel wird die Karez zwischen dem Abschluß der Leistungserstellung und der Realisierung von mittelbaren Ergebnissen als eher kurz eingeschätzt. Im Projektgeschäft ist aufgrund der begrenzten Laufzeit eine schnelle Rückmeldung über die Leistung zu erwarten, sofern die Realisierung sich anschließt (11:606-609, 669-671). Geht es im Betreibergeschäft (Run-Sektor) um unternehmenskritische Prozesse, fallen diese eigentlich schon innerhalb von Stunden auf, da Querchecks zum Standard gehören (03:349-351).

Prüfkriterien von Dienstleistungen

Die Befragten nennen verschiedene Kriterien, anhand derer die Leistung des Dienstleisters überprüft werden kann. Im Projektgeschäft sind dies die im Angebot spezifizierten Leistungen inklusive des Kosten- und Zeitrahmens. Neben diesen vorab definierten Kennwerten ist die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung ein weiteres wesentliches Prüfkriterium.

„Time, Budget, Quality, und in die Quality geht die Kundenzufriedenheit sehr stark mit ein. Und die wird auch in jedem Projekt gemessen, und dafür gibt es auch eigene Formulartechnik. Und das geht bei mir auch bei jedem Mitarbeiter in die Zielvereinbarung ein, über den CSI, das ist der Customer Satisfaction Index“ (01:283-287).

Ein Mittel, trotz der Unwägbarkeiten des Projektgeschäfts eine Leistungsvereinbarung zu treffen, ist die Quantifizierung von Zielen.

„Die Ziele werden bei uns grundsätzlich vor jedem ... In der ersten Phase, Phase Null nennen wir das, geklärt, Potentialanalyse nennen wir diese Phase, nämlich, wo wir gemeinsam mit dem Kunden analysieren, was schaffen wir innerhalb der Projektphase. Also eineinhalb Jahre oder zwei Jahre oder auch mal ein halbes Jahr. Was ist dort schaffbar“ (05:142-147).

Zur Beratungsqualität wird darauf verwiesen, daß diese erst anhand der Umsetzung des Beratungsergebnisses zu beurteilen ist. Dazu ist es notwendig, daß ein Berater über die Konzepterstellung hinaus mit der Unterstützung bis zur Zielerreichung beauftragt wird; anderenfalls hat ein Berater von vornherein schlechte Qualität abgeliefert, unabhängig von der objektiven Qualität seiner Empfehlung (02:483-490).

„Also wir messen die Qualität unserer Ergebnisse nicht daran, ob das formal richtig ist oder falsch, was sie gesagt haben, sondern was tatsächlich gemacht wird und welche Wirkung das hat“ (02:490-493).

Prinzipiell wird davon ausgegangen, daß die Leistungen meßbar gemacht werden können; es wird jedoch betont, wie wichtig die Definition angemessener Prüfkriterien ist.

„Beispiel. Ein Kunde sagt: Ich möchte SAP einführen. Er meint es aber gar nicht. Jetzt bieten wir an, das SAP einführen. Meinen tut er aber: Ich will meine Fabrik in Ordnung bringen“ (05:160-162).

Zusätzlich wird darauf hingewiesen, daß die Prüfkriterien je nach Interessenlage variieren können, so daß genau festzulegen ist, wer schließlich die Überprüfung der Leistung vornehmen sollte.

„Die beauftragende Firma ist eine Firma, sagen wir einmal VERSICHERUNG oder irgend etwas. Sprechen tun Sie aber mit einem Herrn Müller oder einer Frau Schmidt oder ... Die haben ja eine eigene Zufriedenheit. Also, da ist jetzt der Herr Müller zufrieden, wenn wir seinen Job nicht wegrationalisieren oder seine Abteilung nicht verkleinern. ... Das heißt, ein einfach subjektives Verfahren der Kundenzufriedenheit im Sinne, daß man die Beteiligten hinterher fragt: Wart Ihr zufrieden, ja oder nein, ist in vielen Fällen nicht ausreichend“ (05:180-188).

Das Ergebnis einer Beratung oder eines Projektes wird im Vergleich zum Ausgangszustand gemessen, damit ist die Qualität keine absolute, sondern eine relative Größe (02:469-470).

Im Run-Sektor besteht eine klare Anforderung hinsichtlich der Sicherheit, Verfügbarkeit und Stabilität des IT-Betriebs (09:157-158). Als Prüfkriterien dienen daher Service-Level-Agreements wie Antwortzeiten oder die Dauer zur Auslieferung einer Rechnung (03:94-99).

„... Reaktionszeit, sicher. Jedem Vertrag unterliegen irgendwelche Kriterien, die dann auch nachvollzogen werden, meßbar sind, und die dann auch monatlich reported werden. ... daß man nicht herumrätselt, sondern weiß, das hatten wir vereinbart, das ist geliefert worden, das ist in Ordnung“ (03:116-120).

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Der Erfolg im Geschäft der Befragten im Sinne eines positiven Ergebnisses der geschäftlichen Aktivität kann sich auf unterschiedliche Weise vermitteln. Einerseits nennen die Befragten die Erfüllung der vereinbarten Prüfkriterien als Erfolgsmerkmale, wie die Einhaltung von Zeit- und Kostenvorgaben (10:79-82) sowie die Erfüllung der vorab spezifizierten Leistung; im Projektgeschäft feststellbar durch ein Abnahmeprotokoll, im Rechenzentrumsbetrieb feststellbar über die Einhaltung der Service Levels.

„... gibt es dann ein Abnahmeprotokoll, wo der Kunde sagt: Jawoll, ich habe genau das erhalten, was ich bestellt habe“ (10:140-141).

„Und dann ist es gut, wenn man es auf objektive Daten zurückführen kann und sagen kann: Die Antwortzeiten sind seit Monaten gleich gut“ (13:491-493).

Diese Erfolgsmerkmale stellen keinen Selbstzweck dar; der Erfolg bemißt sich vielmehr darin, daß aufgrund der Leistung für den Kunden ein Nutzen entsteht

(05:106-109), indem der Kunde seine eigenen Ziele erreicht (01:93-95) bzw. die Leistung dem Kunden die Möglichkeit gibt, sein Geschäft zu verbessern (13:50-52).

Ökonomisch drückt sich der Erfolg der Dienstleistungsorganisation in betriebswirtschaftlichen Kennwerten wie der Erreichung des prognostizierten Profits (01:80-83) sowie dem Umsatz aus (13:481-482).

Als weiteres wesentliches Erfolgsmerkmal wird die Zufriedenheit des Kunden genannt, die sich in der Erteilung von Folgeaufträgen (01:84-88), in der Auftragsausweitung bei einem Kunden (13:479-481) bzw. der Langfristigkeit von Verträgen ausdrückt (09:106-107). Ferner vermittelt sich Kundenzufriedenheit darin, daß die Dienstleistungsorganisation bzw. Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation von einem Kunden weiterempfohlen werden (01:84-88), wodurch Kundenzufriedenheit zu ökonomischem Erfolg beiträgt.

Über die Zufriedenheit des Kunden mit dem einzelnen Auftrag oder Projekt hinaus soll eine gute Kundenbeziehung erreicht werden (02:518-519). Eine gute Kundenbeziehung äußert sich in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, die sich an den aktuellen Erfordernissen von Aufgaben orientiert und weniger an formalen Regelungen.

„... wenn man nach 3 oder 4 Jahren die Verträge gar nicht mehr in die Hand nimmt, wenn man sich über wöchentliche oder monatliche Planungsgespräche verständigt, was zu tun ist. Das heißt, wenn man diesen Vertrag, der da im Schrank verstaubt, dynamisiert“ (03:102-105).

Teilweise vermittelt sich der Erfolg nicht direkt aus der Tätigkeit, sondern indirekt. Dies wird von einem Befragten des Run-Sektors eingehend geschildert. Insbesondere im Rechenzentrumsbetrieb wird die Einhaltung des Servicelevels als Standard angesehen und führt dadurch nicht unbedingt zu Kundenzufriedenheit (13:447-449).

„Die alten Rechenzentrumsleute, das ist auch heute noch so, die haben's wirklich nicht einfach. Wobei, wenn's läuft, dann spricht man nicht über sie, und wenn's nicht läuft, kriegen sie Schläge“ (13:443-445).

„Ich habe vorhin gerade beim Mittagessen mit jemandem besprochen, der hat mir gesagt, die haben den Vertrag mit dem und dem Kunden um 6 Jahre verlängert. Das ist ein Erfolgserlebnis, ... Das sind mit Sicherheit Erfolgserlebnisse, eine Vertragsverlängerung. Oder eine Ausweitung des Geschäfts mit einem Kunden“ (13:474-481).

Mißerfolgsmerkmale der Tätigkeit

Merkmale für den Mißerfolg einer IT-Dienstleistung sind der Ausfall von Systemen bzw. ihre Minderleistung (08:92-95). Des weiteren wurde als hypothetisches Anzeichen für Mißerfolg im Run-Bereich die Beendigung einer Geschäftsbeziehung genannt (03:185-186) bzw. im Plan-Sektor der Abbruch eines einzelnen Projektes, was jedoch die Ausnahme darstellt (02:302-309). Eher ist mit der Unzufriedenheit des Kunden mit den Beratern zu rechnen, und zwar auch ohne daß eigentliche Qualitätsmängel vorliegen, wenn die von den Beratern vorhergesagten Effekte nicht eintreten (02:477-479).

Erfolgsfaktoren

Die Befragten nennen eine Fülle von Faktoren, die zum Erfolg in ihrem Geschäft im oben beschriebenen Sinne führen: Die gesamte Belegschaft wird als grundlegender Erfolgsfaktor gesehen (06:463-466;11:188-189), unabhängig von der ausgeführten Tätigkeit.

„Das ist keine Frage der Tätigkeiten, also von demjenigen, der das Licht anschaltet, das Licht ausschaltet, bis hin zu den Top-Beratern bei der FIRMA, das alles zusammen ist eigentlich das Kapital“ (03:224-227).

Relevant hingegen sind die Motivation der Belegschaft und daß diese sich dem Kunden auch vermittelt (03:197-201) sowie der verantwortungsvolle Umgang mit den übertragenen Aufgaben.

„Und als Drittes natürlich, und jetzt kommen wir aufs Thema, ist es natürlich speziell im Dienstleistungsgewerbe oder Dienstleistungsbusiness unabdingbar, daß man vor Ort verantwortungsbewußt handelnde Mitarbeiter hat“ (13:123-126).

„Dann gibt es diesen Erfolg, weil dann die einzelnen verantwortungsvoll handeln. Und Management ist dazu da, um das Ganze zu koordinieren“ (06:467-469).

Aus Sicht der Befragten spielt die Qualifikation der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle, wobei neben dem Fachwissen auch Branchen- und Kundenwissen benötigt werden (05:253-255).

„Der Kunde muß ein gewisses Vertrauen haben, daß der Lieferant über die IT-Dinge von seinem Geschäft einiges versteht, ...“ (11:203-205).

Eine Basiskompetenz von Beratern ist die Kommunikationsfähigkeit; das heißt, daß er in der Lage ist, zuzuhören (02:129-131), daß er dem Kunden Feedback

gibt bzw. von ihm einholt (05:262-264). Dadurch kann die präzise Erhebung von Anforderungen erreicht werden, obwohl der Kunde nicht immer in der Lage ist, diese bei der Beauftragung präzise zu beschreiben.

„Der Kunde ist oft nicht in der Lage, so präzise seine Anforderungen zu beschreiben, daß sie wirklich 1:1 umsetzbar sind, sondern darin besteht wirklich die Kunst, aus der Kundensicht Lösungen oder Konzepte für Lösungen abzuleiten, von denen wir dann auch überzeugt sind, daß sie den Kundenbedarf treffen“ (07:137-138).

Die Persönlichkeit des Beraters und seine Akzeptanz beim Kunden spielen im Plan-Bereich eine herausragende Rolle. Sein Auftreten, sein Verhalten sowie die Rhetorik tragen neben seiner Kompetenz (01:108-110; 02:167-169) zur Akzeptanz beim Kunden bei. Die Akzeptanz des Beraters als Person sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen der Berater zum Kunden (01:96) sind ein wesentlicher Faktor für die Kundenzufriedenheit:

Selbstverständlich spielt die Qualität der Leistung für den Erfolg der Dienstleistungsorganisation eine wesentliche Rolle (07:85-86; 09:56-59; 12:225-227). Dazu tragen unter anderem die saubere Implementierung von Prozessen und das Herstellen von Handlungsfähigkeit für den Problemfall bei (08:100-102). Ferner sind ein guter User Help Desk Service (09:572-573) sowie die Zuverlässigkeit der Leistungen (07:89-90) Voraussetzungen für den Erfolg der Dienstleistungsorganisation.

„Sehr viele, die verschieben halt den Termin und haben alle möglichen Ideen, diesen Termin zu verschieben und lassen lieber die Hose beim Kunden runter, weil sie halt den Termin nicht halten, haben auch –zig Gründe, warum sie’s nicht halten können, verschwenden ihre ganze Energie darauf zu erklären, warum sie den Termin nicht halten können, und ich lenke das immer in die andere Energie um und sage: Jetzt müssen wir gucken, wie können wir den Termin halten“ (08:795-801).

Um über die Leistung einen positiven Effekt erzielen zu können, muß diese für den Kunden bewertbar sein.

„Und er (der Kunde) muß fähig sein, die Leistungen des Lieferanten messen zu können. Also das ist schon so zum eigenen Schutz“ (09:62-63).

Die Führungskräfte nennen verschiedene Erfolgsvoraussetzungen in der Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde, wie die Klarheit in den Kompetenzen und Verantwortung zwischen Kunden und Dienstleister, die idealer Weise

zum Projektstart (01:704-709) oder zumindest im ersten Drittel eines Projektes hergestellt werden sollten, sowie die Festlegung von Mitwirkungspflichten von Dienstleistern und Kunden (03:150-153). Die Qualität der Kundenbeziehung wird als wichtig erachtet, da sie Schwankungen in der Leistungsqualität abfedert.

„Es gibt eine Kategorie, wo der Dienstleister eine Top-Leistung bringt, wo ein Dienstleister eine durchschnittliche Leistung bringt oder eine schlechte Leistung. Wenn wir eine Top-Leistung erbringen, aber die Kundenbeziehung, sprich die Softfacts, schlecht sind, ist das Risiko, daß wir den Kunden verlieren, relativ gering. Wenn die Leistung aber mittelmäßig ist, ist die Wahrscheinlichkeit, daß wir durch eine schlechte Kundenbeziehung einen Kunden verlieren, schon relativ groß“ (07:359-365).

Die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung stellt sowohl ein Erfolgsmerkmal (siehe dort) als auch eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dar. Einer der Befragten erläuterte ausführlich den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Profitabilität von Projekten.

„Der Kunde sagt: Mensch, Klasse, ich habe genau das bekommen, was ich eigentlich brauche. Und außerdem waren die Leute auch nett, und die waren auch zuvorkommend und kulant in der einen oder anderen Stelle, also bin ich als Kunde auch kulant, wenn die eine oder andere Geschichte vielleicht nicht ganz so ausgefallen ist, wie ich sie mir vorgestellt habe. Das heißt, die Kundenzufriedenheit und die Profitabilität sind, zumindest in erfolgreichen Projekten, beides hoch“ (11:740-747).

Es wurde auch darauf hingewiesen, daß der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens indirekt zu einer erfolgreichen Leistungserstellung beitragen kann, insbesondere, wenn es sich um kritische Situationen handelt (13:483-485).

Das Image des Dienstleisters am Markt trägt ebenfalls zum Erfolg bei, da mit dem Label Vertrauen verbunden ist (02:359-362).

Als unternehmensinterne Erfolgsfaktoren werden Reportstrukturen (01:712-714), anhand derer die Mitarbeiter Probleme eskalieren können, strategische Partnerschaften innerhalb des Hauses (03:69-71) sowie ein starkes Projektcontrolling (08:68-69) genannt. Ferner wird es als Stärke des befragten Unternehmens hervorgehoben, verschiedene Leistungen aus einer Hand anzubieten (11:47-48).

Mißerfolgsfaktoren

Die Befragten berichten von Konstellationen, in denen der Erfolg der Tätigkeit gefährdet ist oder nicht erreicht wird. Die meisten der angesprochenen Mißerfolgsfaktoren sind invers zu den Erfolgsfaktoren.

Insbesondere im Plan-Bereich konnten Leistungen dann nicht erfolgreich erbracht werden, wenn dem Berater aus Sicht der Experten Fachwissen und Erfahrung (01:617-618) fehlten, oder er aufgrund seines Auftretens keine Akzeptanz fand (02:452-455). Umgekehrt zu den erfolgreichen Verhaltensweisen der Belegschaft gilt:

„Wenn wir demotivierte Mitarbeiter haben, wenn wir Mitarbeiter haben, die Verantwortung nur bedingt oder gar nicht wahrnehmen wollen oder können, dann sind wir als Dienstleister, als Dienstleistungsunternehmen am Markt, sind wir chancenlos“ (07:842-845).

Funktionsübergreifend weisen die Befragten darauf hin, daß es zu Mißerfolg führen kann, wenn es nicht gelingt, die Kundenerwartungen zu treffen oder zu managen. Dies kann einerseits in der ungenauen Erfassung des Kundenbedarfs begründet sein (11:206-209), so daß die Zielstellung der Arbeit nicht klar definiert werden kann, oder schlicht in der Nichterreichung der vereinbarten Service Levels, die ja auch Gegenstand der Kundenzufriedenheit sind (13:531-532). Ebenfalls kann es erschwert werden, die Kundenerwartungen zu treffen, wenn Auftraggeber und –nehmer in der Kundenorganisation nicht identisch sind (01:618-621). Auch wird es als nachteilig angesehen, wenn unrealistische oder zu hohe Kundenerwartungen nicht auf ein realisierbares Maß heruntergeschraubt werden.

„Dieses Loch zwischen einem definierten Service Level und der eigentlichen Kundenverantwortung. Es darf nicht zu groß werden. Also, wenn Sie merken, wenn der Kunde immer mehr will von Ihnen, dann müssen Sie versuchen, den definierten Service Level irgendwie nachzuziehen“ (09:362-365).

Allgemein wird davor gewarnt, die Kundenbeziehung durch mangelnde Fairneß und Offenheit zu belasten (10:172-176).

Daß ein Mitbewerber aus Sicht des Kunden die bessere Methodik, die qualifizierteren Mitarbeiter oder den günstigeren Preis hat, kann aus Erfahrung der Befragten ebenfalls den Erfolg der Dienstleistungsorganisation verhindern (05:110-113). Schließlich soll noch ergänzt werden, daß es vermieden werden sollte, Projekte mit zu vielen unbekannten Parametern (neuer Kunde, unbe-

kannte Kultur, neue Technologie in Kombination miteinander) aufzusetzen, um kein unkalkulierbares wirtschaftliches Risiko einzugehen (11:323-326).

9.1.2 Verantwortung

Aktualität und Stellenwert von Verantwortung

Verantwortung wird von den Befragten als etwas Stabiles, das es schon immer gegeben hat, gesehen (01:686-687). Gesamtgesellschaftlich ist der Begriff aus ihrer Sicht so aktuell, weil die Komplexität der Welt zunimmt, so daß die Steuerung von Gesellschaften nach dem Delegationsprinzip allein nicht mehr ausreichend ist (02:180-184).

„Ich denke, daß unsere Welt so komplex geworden ist, daß es nicht nur möglich ist, aus einer zentralen Instanz heraus zu delegieren“ (02:180-181).

Daß Verantwortung ein aktueller Begriff ist, wird jedoch auch darauf zurückgeführt, daß das Pflichtbewußtsein zurückgegangen ist und ein Denken in Richtung der persönlichen Rechte zunimmt. Verantwortung wird wichtiger, wenn die Bilanz zwischen Geben und Nehmen ausgeglichen werden soll (05:313-317).

„Ich glaube, weil in der Gesellschaft Verantwortungswahrnehmung heruntergegangen ist (ist der Begriff so aktuell, S.K.)... Das war früher anders, denn da war Pflichtbewußtsein eine hohe Tugend. Und da kam auch irgendwie die Verantwortung mit“ (05:303-311).

Es wird allerdings auch konstatiert, daß Politiker und Wirtschaftsführer den Begriff zunehmend populärer machen (06:170-173).

In der Wirtschaft, speziell im Dienstleistungssektor, leiten die befragten Führungskräfte die Gegenwärtigkeit des Begriffs aus der direkten Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde ab

„Vielleicht liegt's einfach daran, daß diese direkte Beziehung zwischen dem Dienstleister und dem Dienstleistungsnehmer, also dem Kunden in diesem Sinne, besteht. Und ich sage daraus leitet sich hier auch ein Anspruch ab, die Notwendigkeit, also nicht nur der Wille, der Kollegen und Mitarbeiter und Kollegen hier im Unternehmen, daß die sagen, wir wollen hier stärker in die Verantwortung gehen“ (07:229-234).

sowie aus der unternehmerischen Verantwortung, die ein Projektleiter im Softwarebereich trägt (11:364-367).

In der Wirtschaft, speziell im Dienstleistungssektor, ist das Thema Verantwortung aus Sicht der Befragten zwar aktuell, jedoch nicht neu (10:278-283; 11:368-371). Es wird allerdings eingeräumt, daß es branchenspezifische Unterschiede der Verantwortungsdelegation von jeher gab, und daß mittlerweile auch konservativere Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung einräumen.

„Es kann sein, daß in typisch deutschen Unternehmen, daß das in der Vergangenheit nicht so war, mehr marionetten- oder armeeartig geführt hat, und daß es in den letzten paar Jahren, 5 oder 10 Jahren, einen Wandel gibt. Der Mitarbeiter könnte ja Verantwortung übernehmen“ (10:528-532).

Als weiterer Grund dafür, daß Verantwortung und Verantwortungsübernahme aktuelle Begriffe sind, wird genannt, daß noch weitere Leistungspotentiale bei Mitarbeitern vermutet werden, die freizusetzen sind.

„Da liegen Potentiale, da kann man zugreifen. Die hat man früher nicht so genutzt. Da kam von oben irgendwann eine Anordnung, so muß man's machen, möglichst noch vorschriftsgenau –zig DIN-A4 Anweisungen, was er zu tun hatte, und dann macht er genau dieses“ (08:351-355).

Die Befragten räumten dem Verantwortungsbegriff übereinstimmend einen hohen Stellenwert ein, insbesondere in Unternehmen ab einer gewissen Größe.

„Das heißt, eine Firma kann heute ab einer gewissen Größenordnung nicht existieren, wenn nicht Verantwortung auf den verschiedenen Ebenen wahrgenommen wird“ (02:196-199).

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, wird Verantwortung als Voraussetzung für Erfolg gesehen, da er Bestandteil der Ergebniserstellung ist (01:122-124), und es wird festgestellt, daß Verantwortung mit zunehmender Komplexität der Geschäftsprozesse wichtiger wird (03:547-548).

Aufgrund der fehlenden Kontrollmöglichkeiten wird Verantwortung im Dienstleistungssektor wichtiger als im Fertigungssektor eingeschätzt.

„Viel wichtiger (ist Verantwortung im Dienstleistungssektor, S.K.) denke ich als in einer Automobilfertigung, wo zur Not am Ende des Bandes immer noch einer steht und kontrolliert. Das gibt's im Dienstleistungsgeschäft nicht, der ist direkt beim Kunden. Oder der Schaden schlägt direkt durch“ (13:189-192).

Uneinig sind sich die Experten über den Stellenwert von Verantwortung auf verschiedenen hierarchischen Ebenen: Während einerseits Verantwortung insbesondere aufgrund der Reichweite von Entscheidungen auf Top-Management-Ebene verortet wird (10:464-465), wird andererseits Verantwortungsübernahme

durch den einzelnen Mitarbeiter höher bewertet als die Rahmenbedingungen, die das Management schafft.

„... die Verantwortung hat den höheren Stellenwert (höher als vom Management die Rahmenbedingungen zu schaffen, S.K). Weil im Dienstleistungssektor ist Verantwortung die absolute Voraussetzung für Erfolg. Weil das einzige.. die einzige produktive Einheit, die dort existiert, ist das, was der Mensch zuwege bringt“ (06:475-478).

Subjektive Verantwortungskonzepte der Befragten

Im folgenden stehen die subjektiven Verantwortungskonzepte der befragten Führungskräfte im Mittelpunkt. Selten Fällen wird eine genaue Erklärung oder Definition des Begriffs gegeben

„Kann es gar nicht recht beschreiben, wollte gerade sagen, Verantwortung heißt Verantwortung übernehmen“ (13:252-253);

den Ausführungen der befragten Führungskräfte sind jedoch ihre Verantwortungskonzepte zu entnehmen.

Ein von den befragten Führungskräften angesprochener Aspekt von Verantwortung ist die Selbständigkeit des Handelns innerhalb eines Freiraums (03:201-205). Diesen Freiraum gilt es mit den persönlichen Qualitäten auszufüllen (08:344-348).

„Da erwarte ich, daß sie die Aufgabe, die sie haben, in einem Freiheitsgrad sehen müssen. Und dieser Freiheitsgrad heißt für mich, daß sie alles einbringen, was sie an Erfahrung, was sie an Wissen haben, und was sie an charakterlichen Fähigkeiten haben, um diesen Job vernünftig zu machen“ (06:195-199).

In diesem Verständnis geht Verantwortung über die Pflichterfüllung hinaus und meint, für eine übernommene Sache aktiv zu werden und einzutreten,

„Es gibt immer zwei Dinge, die man vermischt, das eine ist Zuständigkeit, das andere Verantwortlichkeit. Und ich hasse das Wort zuständig. Viele sind für alles mögliche zuständig, nur wenige fühlen sich verantwortlich“ (03:236-238).

aber auch, für Taten und deren (unerwünschte) Folgen einzustehen.

„Ein anderer Aspekt der Verantwortung ist so eine Verantwortung im Sinne von Entscheidung, eine Entscheidung zu treffen, und dann zu sa-

gen: Ich übernehme die Verantwortung, und wenn es nichts bringt, dann nehme ich meinen Hut“ (10:401-404).

Eine andere Position ist die Auffassung von Verantwortung als Verpflichtung oder Belastung.

„Man kann ja sagen, Verantwortung hat etwas mit Geben zu tun. Und Rechte hat etwas mit Nehmen zu tun. ... Also ich habe dem Kunden gegenüber eine Pflicht, das beste Ergebnis für ihn zu bringen. Das ist auch eine Verantwortung“ (05:304-313).

„Das Thema Verantwortung ist immer unangenehm, nicht? Wenn ich daran denke, was passiert, wenn ich bei Rot über die Ampel fahre, das ist ja auch verantwortungslos. Nur irgendwo, das ist ja unbequem, ich muß ja anhalten “ (12:257-260).

Eine weitere Konnotation, die den Äußerungen der Befragten zu entnehmen ist, ist die der Kontrolle.

„Selbstverantwortung heißt auch Selbstkontrolle. Selbstbewertung. Daß man die Leute auch lehrt, das immer neben das andere zu halten. Wie weit bin ich jetzt? Schaffe ich es noch? Und wenn es kritisch wird, was kann ich tun, daß ich es trotzdem schaffe?“ (08:557-560).

Implizit wurde zwischen Verantwortung als proaktivem Handeln und als ethischer Kategorie unterschieden.

„Lange Zeit, na ja was heißt lange Zeit, das war vor 10 Jahren, da hat man das Thema soziale Verantwortung im Management ... Fühle ich mich verantwortlich, was weiß ich, wenn der Mitarbeiter seine Frau zu Hause verprügelt? Oder wenn ich hier IT-Anlagen an die Russen verkaufe, bin ich verantwortlich, wenn die damit Atomraketen in den Welt-raum schießen oder irgendwas. Also die Konsequenzen des eigenen geschäftlichen Handelns. Das ist ein Thema, das sehr schwierig ist, aber ich glaube, das meinen Sie gar nicht so“ (10:353-360).

Im Verständnis von Verantwortung als ethischer Kategorie steht eine Vielzahl von Forderungen, das Handeln an bestimmten Maximen auszurichten. Dazu gehören die Orientierung des Handelns an Werten, speziell die Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen, die Achtung vor dem Mitmenschen (12:145-147; 12:151-152), Verantwortung als soziales Engagement (10:294-296), der sparsame Einsatz von Ressourcen (10:297-300) sowie die Optimierung von Interessenlagen zwischen Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden (02:237-242).

„Das heißt, wenn Sie mich jetzt nach Verantwortung fragen, die eine Person, die die Verantwortung ausübt, und das gilt übrigens auf jeder Ebene, geht es immer darum quasi in irgendeiner Form eine Bilanz zwischen diesen drei Dimensionen (Kunde, Unternehmen, Mitarbeiter; S.K.) zu erreichen, die letztendlich sicherstellt, daß keine dieser drei Ecken Patzer hat. Das ist eine Optimierungsaufgabe“ (02:237-242).

Verantwortung resultiert im Verständnis der Befragten aus der Beauftragung durch den Kunden (01:134-135) bzw. im Binnenverhältnis aus der Aufgabendefinition für den einzelnen Mitarbeiter.

„Verantwortlich ist in meinem Sinne, wenn eine Aufgabe definiert ist und beschrieben ist, aber auch mit dem Mitarbeiter besprochen ist“ (01:239-240).

Damit ist Verantwortung ein Resultat von Teilverantwortlichkeiten, die wie bei einer Generalunternehmerschaft zusammengeführt werden (01:691-699). Im Arbeitskontext wird Verantwortung daher in Abhängigkeit von der Arbeitsaufgabe beschrieben; so wird dem Accountmanager Verantwortung für ein bestimmtes Auftragseingangsvolumen zugeschrieben; dem Linienmanager die Verantwortung, Fluktuationsraten der Belegschaft und Deckungsbeiträge zu kontrollieren. Das Management hat zudem eine übergreifende Verantwortung für zukunftsweisende technologische Fragen (11:483-484)

9.1.3 Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor

Dienstleistungstätigkeiten und Strukturelemente von Verantwortung

Als typische Aufgaben und Tätigkeiten im Plan-Bereich werden die Beratung inklusive der Analyse der Unternehmenssituation (02:29-38), das Benchmarking von Prozessen (01:51-53), die Veränderung von Geschäftsprozessen oder die Neustrukturierung des Geschäftsportfolios (02:41-44) geschildert. Für den Build-Sektor werden für das Projektgeschäft Koordinations- und Controllingaufgaben (08:417-421) oder die Beratung bei der Systemauswahl formuliert (11:50-54). Die befragten Führungskräfte sehen für den Run-Bereich die Fehlerbeseitigung beim Kunden, die Überwachung und Steuerung von Prozessen sowie die Eskalation von Problemen (03:280-283) bzw. die Beratung der Kunden im User Help Desk Service (09:407-412) als typisch an.

Die von den Befragten geschilderten Verantwortungsinhalte ihrer Mitarbeiter leiten sich zum einen unmittelbar aus der jeweiligen Arbeitsaufgabe ab: So werden im Projektcontrolling die Dokumentation von Inhalten für die Wirtschaftsprüfung, die Kontrolle von Terminen und Fortschrittsgraden oder die Steuerung des Budgets als Verantwortungsinhalte formuliert (08:417-421). Im Vertrieb stehen die Pflege der Kundenbeziehung und die Sicherung der Kundenzufriedenheit (07:772-781) im Mittelpunkt, und im Run-Sektor die Beseitigung von Störungen inklusive der Entscheidung, wer im Problemfall zu informieren ist (03:307-310).

Darüber hinaus werden übergreifende Verantwortungsinhalte formuliert, die Gegenstand unterschiedlicher Tätigkeitsfelder sein können. Dies sind beispielsweise die Verantwortung, eine gute Kundenbeziehung aufzubauen

„Die Verantwortung im Dienstleistungsbereich oder überall dort, wo wir Personenbeziehungen haben, ist nochmal ein neuer Aspekt oder eine neue Komponente von einer Verantwortung, die im Service-Bereich besteht oder ausgeprägter ist“ (07:332-335).

„Aber bleiben wir bei den Softfacts, bei den sozialen Komponenten in einer Beziehung, wenn es das ist, was Sie meinen. In welchem Verhältnis steht jetzt diese Eigenschaft, das ist ja auch etwas, das nach außen wirkt, in bezug auf die Verantwortung? Das ist ja die Verantwortung schlechthin. Genau diese Softfacts richtig einzusetzen mit dem Ergebnis, daß wir a) in der Kundenbeziehung, daß wir b) auch als Unternehmen dann insgesamt in unserer Position dem Kunden gegenüber gut entwickeln können“ (07:764-771).

oder die Erfüllung der Leistungszusage innerhalb eines gesteckten Rahmens (01:161-162), indem man ein Thema weitertreibt, auch wenn man es selbst nicht lösen kann (09:611-615), im Mindestfall jedoch, rechtzeitig zu kommunizieren, sofern das vereinbarte Ziel nicht erreicht werden kann.

„Und damit hat ein Berater eine große Verantwortung, nämlich diese Projektergebnisse auch wirklich zu erreichen. Mindestens die Verantwortung, sollte ihm erkennbar sein, daß er sie in Teilbereichen nicht erreicht, sehr schnell darüber zu kommunizieren“ (05:370-374).

Inhalt von Verantwortung ist außerdem allgemein erwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz wie der sparsame Umgang mit Ressourcen (10:377-381).

In der allgemeinsten Formulierung besteht Verantwortung für Taten und Nicht-Taten (13:257-258).

Instanzen der Verantwortung sind der Arbeitgeber als Institution (02:211-213), in der Regel jedoch der Vorgesetzte als Vertreter des Arbeitgebers.

„Darin hat er auch Verantwortung, der Mitarbeiter, dieses Offering ständig weiterzuentwickeln, indem er Ideen, Vorhaben, Möglichkeiten nach innen trägt, das heißt zu mir“ (01:167-169).

Für bestimmte Handlungen bestehen zum Teil unterschiedliche Instanzen, in Abhängigkeit von den antizipierten Handlungsfolgen (03:364-368).

Die befragten Führungskräfte formulieren neben der Dienstleistungsorganisation und ihrer Vertreter auch unternehmensexterne Instanzen für Handlungen des Dienstleisters. Dies sind ein abstrakter Kunde (02:208-211) bzw. eine Kundenorganisation; konkreter der Auftraggeber innerhalb der Kundenorganisation, der nach Aussage eines Befragten jedoch häufig schwer zu identifizieren ist.

„Etwas, das viel wichtiger ist. Es ist nicht die Balance, sagen wir, zwischen Interessen, sondern das Schwierige ist, was zu beantworten ist: Wer ist der Kunde? Wem gegenüber muß ich mich verantwortlich verhalten? Wer ist der Auftraggeber?“ (12:264-267).

Des weiteren werden als unternehmensexterne Instanzen Wirtschaftsprüfung und Versicherungen benannt (08:226-230).

Übereinstimmend wird von den Führungskräften Verantwortung auf jeder Ebene des Unternehmens verortet (02:237-239). Neben Projektleitern und Linienmanagern (01:140-147) wird auch jedem Mitarbeiter im Schichtbetrieb und jedem Sachbearbeiter Verantwortung zugeschrieben.

„Und der Ihnen gegenüber, das ist kein Manager. Das sind Leute, die arbeiten im Schichtbetrieb, und so jemand, der eine direkte Kundenbeziehung ja pflegt, der hat ja eine sehr hohe Verantwortung mit der Kundenzufriedenheit“ (07:256-259).

Darüber hinaus wird auch der Arbeitgeber als Korporation als Verantwortungsträger seinen Mitarbeitern gegenüber gesehen (05:457).

Objekte, des Handelns, für die aus Sicht der Führungskräfte Verantwortung besteht, sind im unternehmerischen Handeln Mitarbeiter (02:229-230), die Kundenorganisation sowie ihre Mitarbeiter (12:404-405).

Ferner werden Quellen von Verantwortung von den Befragten thematisiert. Verantwortung resultiert dem Kunden gegenüber aus einer gegebenen Leistungszusage (01:170-172), aber insbesondere auch aus der Rolle als professioneller Dienstleister.

„Wenn wir einen Anspruch haben auf einen professionellen Dienstleister-Auftritt, dann habe ich eine Verantwortung, beispielsweise auch eine Beratungsverantwortung für einen Kunden, selbst wenn ich auf bestimmten Gebieten erst einmal keine direkten Geschäftsbeziehungen habe“ (09:327-331).

Während im Außenverhältnis eher Verträge gelten, sind im Innenverhältnis eher Arbeits- und Rollenverteilung bestimmend sowie die Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem (01:170-172).

„Nach draußen, zum Kunden haben wir einen Vertrag. Intern, da gibt es Sachen, wo es viel schwieriger ist, wo Führung gefragt ist“ (12:490-493).

Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung

Im Dienstleistungssektor können nach der Erfahrung der Befragten verschiedene Situationen entstehen, die verantwortungsvolles Handeln erfordern. Sie können aus bestimmten Tätigkeitsinhalten entstehen, durch den Kunden verursacht werden, speziell in Kundenkontaktsituationen, oder aus Erwartungen an Dienstleister resultieren.

Insbesondere die Führungskräfte des Run-Bereiches berichten von Situationen, die sich aus den Inhalten der Tätigkeit ergeben und als Störungen oder Qualitätsprobleme (13:280-282) zu bezeichnen sind. Außerdem entsteht aus der Tätigkeit des Dienstleisters ein finanzielles Risikopotential - nicht nur für den Dienstleister selbst, sondern auch für den Kunden.

„Wenn Sie sich vorstellen, daß dann bei einem Zahlungslauf, wenn es dann wirklich mehr um Geld geht, wenn also die Rechnungen rausmüssen, da ist das schon eine enorme Verantwortung“ (03:312-314).

Von den Führungskräften des Plan-Sektors werden eher kritische Projekteinhalte (01:699-701), die auch Wertfragen tangieren, berichtet oder Entscheidungen, bei denen langfristige Auswirkungen berücksichtigt werden müssen (12:113-115). Auch die Komplexität von Aufgaben mit vielen unbekannten Parametern fordert verantwortungsvolles Handeln (01:220-222).

Die Führungskräfte sind sich einig, daß insbesondere aus der Zusammenarbeit mit dem Kunden Situationen entstehen, die von Mitarbeitern verantwortungsvolles Handeln verlangen. Wie bereits weiter oben ausgeführt, sind im Leistungsbereich Plan bei Beauftragung Projekteinhalt und –ziel häufig unklar. Daraus erwachsen Anforderungen an den Berater, die Inhalte und Ziele zu definieren,

was insbesondere dann schwierig ist, wenn in der Kundenorganisation die Interessenkonstellationen ungeklärt sind bzw. Intransparenz über den Auftraggeber besteht (12:264-267). Wird die Klärung der Ziele und Interessen nicht herbeigeführt, sind Beraterempfehlungen vorstellbar, die den Kundeninteressen widersprechen und zu Unzufriedenheit mit dem Berater führen, obwohl die fachliche Leistung in Ordnung war (02:317-321; 12:268-272).

Eine daraus resultierende denkbare Situation sind Versuche des Kunden, den Abschlußbericht des Beraters zu redigieren (12:272-276). Dann ist nach Ansicht der Befragten eine Auseinandersetzung um der Sache willen gefragt.

„Wenn man sagt: Mein Kunde ist erstens die Person, und wenn ich alles mache, was sie sich denkt, dann habe ich am besten gedient, weil sie sagt, die Zufriedenheit ist am höchsten. Dann werde ich ihr nie widersprechen. Aber im Grund diene ich ihr dann auch nicht. Und bin dann plötzlich auch nicht mehr verantwortungsvoll mit diesem Kunden“ (05:502-506).

Weiter ist aus Sicht der Befragten dann Verantwortung gefordert, wenn die Interessen zwischen Dienstleister- und Kundenorganisation zu balancieren sind (02:277-281), beispielsweise in Bezug auf den Ausgleich der Vertriebsinteressen des Dienstleisters mit den für den Kunden geeigneten Lösungen.

„Und sie sehen genau aus dem, wie er seine Produkte fabriziert und wie er seine Produkte vertreibt, am Markt vertreibt, zum Beispiel Kunden individuell, kann es gar nicht funktionieren. Dann als Berater hinzustehen und zu sagen: Das ist ein schöner Auftrag, der da winkt, aber in der frühen Phase zu sagen: Lieber Kunde, laß die Finger davon, weil Du wirst viel Geld investieren, Du (wirst) unheimlich viel Zeit investieren und am Ende des Tages frustriert sein, weil Deine Kunden nicht so reagieren werden, wie Du es Dir wünschst“ (11:283-290).

Thematisiert werden auch Situationen, in denen keine klare Rollenverteilung zwischen Kunde und Dienstleister besteht oder der Kunde seine Mitwirkungspflichten vernachlässigt (03:161-165).

Ein weiteres angesprochenes Themenfeld sind Schwierigkeiten der Qualitätskontrolle. Hier werden Konstellationen geschildert, in denen im Kundenkontakt Leistungen unmittelbar durch den Kunden abgenommen werden.

„Da (beim Kunden, S.K.) steht der Berater dann stundenlang im Rampenlicht und muß ständig das Richtige tun und sagen. Um dann, wenn er dann einmal danebengetroffen hat, damit umzugehen“ (01:577-579).

Ähnlich liegt der Fall, wenn Führungskräfte Aufgaben ohne nachfolgende Kontrolle delegieren.

„Und als er (ein Mitarbeiter, S.K.) dieses (die Bedeutung bestimmter Kennwerte, S.K.) gekannt hat, habe ich gesagt: So, ich kümmere mich ab sofort nicht mehr ums Detail, mit Ihren Zahlen, die Sie für mich ab sofort aggregieren, renne ich los und vertrete mit diesen Zahlen auch beim Kunden das Geld. Das heißt, wenn Sie sich verrechnen, renne ich mit den falschen Zahlen los“ (08:433-437).

Gerade vor Ort beim Kunden entstehen nach Erfahrung der Befragten Situationen, in denen den Mitarbeitern Ad-hoc-Entscheidungen abverlangt werden, ohne daß sie sich beim Vorgesetzten rückversichern können.

„Es kann ja sein, mein Chef ist nicht erreichbar, und es geht um eine wichtige Entscheidung, und jetzt habe ich die Wahl, entweder ich sage dem Kunden: Sorry, jetzt muß ich Dich mit Deinem Problem alleine lassen.... – oder ich sage: Ich muß es jetzt entscheiden auf mein Risiko hin, und das werde ich in der Regel auch tun, wenn ich weiß, daß mein Chef dafür Verständnis hat“ (07:494-500).

Ferner resultiert Verantwortung aus der gegebenen Leistungszusage und ist daher als Anforderung ständig während der Leistungserstellung präsent (05:363-365); darüber hinaus besteht sie aufgrund von Kundenerwartungen neben dem schriftlich fixierten Vertrag als generelle Erwartung an Dienstleister.

„Durch meinen Anspruch an uns selbst, professioneller EDV-Dienstleister, habe ich jetzt aber eine indirekte Beratungsverantwortung. Selbst wenn ich das Thema im Vertrag ausgeschlossen habe. Das ist auch das, wo ich unkontrollierbar vom Kunden angreifbar bin. Wenn der sagt: Das ist alles nicht professionell gewesen, was Ihr da tut. Selbst wenn es vertragsgemäß gewesen ist, dann komme ich in eine Verantwortungssphäre rein, die ich über einen Vertrag gar nicht definiert habe“ (09:350-356).

Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns

Die Führungskräfte nannten eine Fülle von Verhaltensweisen, mit deren Hilfe die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Verantwortungsfordernden Situationen gemeistert werden können. Nach Vorstellung der Befragten zeigen verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter insbesondere drei Verhaltensweisen: Sie gestalten (a) Freiräume aus, indem sie selbständig handeln (07:295-292) und entscheiden.

„Und da muß dann jemand sagen: Ich bin jetzt beim Kunden, und das ist der Preis, und ich entscheide jetzt ich gebe dem nochmal zwei Prozent und krieg den Auftrag. Ich kann das verantworten, weil ich kenne die Kalkulation, und ich mache jetzt da nicht rum bei dem Kunden und riskiere, daß der doch zum Konkurrenten geht. Das heißt, der hat eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit, die nicht zum Va Banque-Spiel wird, da ist auch Verantwortung gefordert“ (10:405-411).

Ferner passen sie (b) ihre Vorgehensweise den aktuellen Erfordernissen der Situation an (07:489-494), und sie (c) eskalieren Probleme weiter, wenn sie sie selbst nicht lösen können (01:713-714).

Von verantwortungsvollem Handeln in den Beratungssituationen des Plan- und Build-Sektors kann laut Befragten dann gesprochen werden, wenn unterschiedliche Positionen zu einem Thema oder zur Vorgehensweise im Projekt aufgedeckt werden und der Kunde darauf hingewiesen wird,

„Daß es noch andere Alternativen gibt, daß es ein sehr schwieriger Weg ist, daß er nicht bedacht hat, daß dieses und jenes passiert, all das heißt Dienen und damit Verantwortung für mein Gegenüber übernehmen“ (05:511-514).

Ferner ist von verantwortungsvollem Handeln die Rede, wenn eine positive Bilanz zwischen Kunden-, Dienstleister- und Unternehmensinteressen angestrebt und realisiert wird (02:225-228). Dazu gehört es auch, Entscheidungen im Sinne des Kunden zu treffen, auch wenn diese Entscheidungen eventuell den Interessen der Dienstleistungsorganisation entgegen stehen.

„Das ist eine ... Geschichte, dann auch den Kunden zu überzeugen, daß er das (einen Auftrag, der in der Kundenorganisation keinen Sinn macht, S.K.) dann vielleicht läßt. ... in unserem Geschäft ist das dann auch so, daß die Mitarbeiter sehr häufig vertriebsorientiert sind“ (11:273-276).

Zur Lösung von Interessenkonflikten soll sich das Handeln an übergeordneten Werten wie Nachhaltigkeit und Fairneß im Umgang mit anderen orientieren (12:122-124) und berücksichtigen, daß Veränderungen nicht um jeden Preis durchgeführt werden (12:129-134). Weiterhin wird es als wichtig erachtet, sich bei Befangenheit in Entscheidungssituationen neutral zu verhalten, beispielsweise, wenn der Berater nicht unabhängig ist.

„Manchmal bereiten wir die Entscheidungen noch weitgehend vor mit der Kriterienliste, aber die eigentliche Bewertung überlassen wir dem Kunden“ (12:470-472).

Im Rechenzentrumsbetrieb und User Help Desk Service des Run-Sektors wird unter verantwortungsvollem Handeln insbesondere die Verfügbarkeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz für den Kunden (07:290-292) sowie Engagement bei der Behebung von Störungen (03:304-307; 09:607-615) verstanden. Dabei obliegt es den Mitarbeitern, den richtigen Zeitpunkt für die Eskalation sowie den geeigneten Ansprechpartner zu wählen.

„Da gibt es sicher Situationen, wo einer schreit, und ruft seinen Chef an, auch wenn er ihn aus dem Bett schmeißt oder weiß der Kuckuck was. Wichtig ist in jedem Fall für uns, ein positiver Indikator ist, er tut etwas. Für den ist das nicht irgendwas, sehen wir einmal, was da morgen herauskommt, sondern er hat das Empfinden, hier ist etwas nicht in Ordnung“ (03:420-425).

Auch erachten es die Befragten als wünschenswert, wenn ein Mitarbeiter in solchen Situationen Präsenz beim Kunden zeigt, und damit signalisiert, daß er sich verantwortlich fühlt.

„... der verantwortliche Manager, den ich dann zu Hause angerufen habe, ist gerade auf dem Weg ins Geschäft,... dann hat er sofort gesagt: Da ist jetzt meine Präsenz vor Ort gefordert, obwohl ganz klar ist, er kann, weil das ein so technisch komplizierter Vorgang war, fachlich da überhaupt nichts richten“ (13:286-290).

Bei von ihm verursachten Problemen soll er Fehler eingestehen und auch für Versäumnisse der Organisation nach außen gerade stehen, auch wenn man selbst nicht der Verursacher der Störung ist.

„Er (der Accountmanager, S.K.) muß nach innen sehen, daß die Leistung, die verlangt wird, auch kommt, und er muß nach außen hin den Kunden, mit dem, was er geliefert haben will, verstehen. Und er muß nach außen auch dafür gerade stehen, wenn etwas nicht geklappt hat. Er muß selber nicht der Verursacher sein, sondern der, der, der oder der. Aber er muß nach außen gerade stehen“ (03:594-599).

Im weiteren Sinne handelt aus Sicht der Befragten ein Mitarbeiter verantwortungsvoll, wenn er mit seinem Aufgabengebiet und den Rahmenbedingungen kritisch umgeht und Vorschläge unterbreitet, wie ineffiziente Prozesse verändert werden können (03:638-639). Als wesentliche Voraussetzung dafür wird es gesehen, kritisch mitzudenken.

„Man soll nicht gedankenlos oder hirnlos oder ohne seine Intelligenz einzusetzen etwas tun. Wenn man denkt, wenn man seinen Grips einsetzt bei allem was man tut, dann ist man auch verantwortungsbewußt“ (10:443-446).

Auch das Unterlassen von Handlungen kann verantwortungsvoll sein, und zwar dann, wenn Überflüssiges unerledigt bleibt und dadurch Ressourcen eingespart werden.

„Verantwortungsvoll Handeln, das kann durchaus bequem sein, denn er erkennt Dinge, die nicht notwendig sind, die will er gar nicht erst machen. Da wird er einen konstruktiven Vorschlag machen“ (03:644-647).

Operationalisierung nicht-verantwortungsvollen Handelns

Die Verhaltensbeispiele, die die Führungskräfte zu nicht-verantwortungsvollem Handeln nannten, stellen im wesentlichen die Gegensätze von verantwortungsvollem Handeln dar. Insofern kann nicht von verantwortungsvollem Handeln gesprochen werden, wenn der Mitarbeiter sich nicht für die zufriedenstellende Erledigung seiner Arbeitsaufgabe einsetzt. Dazu gehören sowohl die Vernachlässigung der Pflichten als auch freizeitorientiertes Verhalten, obwohl eigentlich erhöhter Einsatz zur Einhaltung der Leistungszusage gefordert wäre.

„... erste Verantwortung, er (der Mitarbeiter im User Help Desk Service, S.K.) muß erreichbar sein, er kann nicht sagen, ich mache mal 10 Minuten Pause, da wird schon keiner anrufen“ (07:290-292).

„Da sind doch viele kleine Kriterien. Da gibt es Leute, die sagen: Ja, jetzt ist es 17.00 Uhr, da steht die Sonne hoch am Himmel und ich trinke jetzt 'nen Eiskaffee“ (11:573-575). – Im Gegensatz zu: „Oder sind es Leute, die sagen: An der Stelle wird es eng, und wenn ich diese Woche jetzt nicht eine Stunde oder zwei dranhänge, dann weiß ich, in der nächsten Woche haben wir ein riesengroßes Problem“ (11:575-578).

Auch wird es als nicht verantwortungsvoll erachtet, wenn im Beratungsgeschäft Mitarbeiter lediglich auf Probleme hinweisen, ohne für deren Beseitigung die Initiative zu ergreifen.

„Ich kann mich in Verantwortung nicht nur darauf zurückziehen und sagen: Ich hab's Ihnen ja gesagt, sondern die Verantwortung geht meines Erachtens weiter, es muß auch was wirken“ (05:650-653).

Wie bereits weiter oben dargestellt, wird Verantwortung in Situationen gefordert, in denen sich Rahmenbedingungen des Handelns verändern. Entsprechend schätzen die befragten Führungskräfte es als nicht verantwortungsvoll ein, wenn bestehende Vereinbarungen lediglich formal abgearbeitet werden (03:630-632) bzw. die sich ändernden Rahmenbedingungen bei der Vorgehensweise keine Berücksichtigung finden (12:234-238).

Ferner werden von den Befragten Verhaltensweisen geschildert, die die Vergeudung von Ressourcen zur Folge hatten, wobei sowohl die Verschwendung finanzieller Mittel als auch personeller Ressourcen als unerwünscht gelten.

„Ja, das eine ist überhaupt der Einsatz der Mittel, das zu machen oder nicht, ich kann ja mit einem Federstrich zwanzig Leute drei Wochen beschäftigen, die machen das vielleicht, das wäre von mir verantwortungslos, das Ergebnis würde ich vielleicht wegschmeißen oder ich brauch's nicht oder es wird überhaupt nichts“ (10:451-455).

Folgen verantwortungsvollen Handelns

Die Befragten antizipierten verschiedene Folgen von Verantwortungsübernahme durch ihre Mitarbeiter. Im Vordergrund stehen das für den Kunden gelöste Problem sowie wirtschaftliche Effekte (07:799-801). Wirtschaftliche Effekte werden einerseits durch die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen erwartet (07:799-801), andererseits durch die Beschleunigung oder Verbesserung von Prozessen.

„Ein wesentlicher Grund ist auch, wenn die Menschen Verantwortung übernehmen, daß die Dinge schneller ablaufen können. Weil er selbst für sich das entscheidet“ (13:239-242).

Wo verantwortungsvolles Handeln das Schaffen von Transparenz oder das Weitereskalieren von Problemen umfaßt, wird dadurch aus Sicht der Experten Handlungsfähigkeit hergestellt – sowohl für die Dienstleistungsorganisation als auch für die Kundenorganisation

„Denn jetzt (wenn der Berater auf Probleme hingewiesen hat, S.K.) hat der Kunde wenigstens noch eine faire Chance, den Auftrag zu stornieren, herunterzusetzen, anders zu vergeben, weil wenn er's nicht schafft...“ (05:390-395).

Wenn verantwortungsvolles Handeln zu einem übergeordneten erwünschten Ziel führt, werden auch (scheinbar) negative Nebeneffekte in Kauf genommen. Falls hoher Profit nur kurzfristig oder zu Lasten anderer Wirtschaftsbereiche erzielt werden kann, erscheint es wünschenswerter, einen geringeren Profit zu akzeptieren (12:139-142). Ein Projektabbruch wird dann in Kauf genommen, wenn das Projekt nicht mit dem gewünschten Erfolg zum Ende geführt werden kann (12:206-208).

Auch die Kompetenzüberschreitung eines Mitarbeiters, der im Problemfall selbstständig aktiv wird, wäre eine solche zu akzeptierende Folge.

„Da kann natürlich schnell mal passieren, daß vielleicht einer über den Rahmen hinausgeht oder eine Entscheidung trifft, die er vielleicht so nicht hätte treffen können, weil die Nachbarabteilung oder der Nachbarbereich betroffen ist. Aber diese Fehler, die kann man wegdrücken, besser, als wenn alle stur auf ihre Knöpfchen drücken“ (03:265-270).

Für denjenigen, der sich verantwortungsvoll verhält, indem er Probleme weiter eskaliert, ist als negative persönliche Folge ein Gesichtsverlust vorstellbar.

„Das hat den Nachteil, daß ich anrufe und es heißt, das hätte er eigentlich selber wissen müssen“ (03:457-459).

Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns

Von den Befragten werden weitaus mehr Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns als verantwortungsvollen Handelns formuliert.

Im Vordergrund steht der wirtschaftliche Schaden, mit dem aus Sicht der Experten als Folge nicht-verantwortungsvollen Handelns zu rechnen ist. Dieser kann im Außenverhältnis durch den Abbruch der Geschäftsbeziehung (07:355-356), durch Auftragsabbruch sowie durch das Ausbleiben von Folgegeschäft entstehen.

„Der Kunde wird den Auftrag entweder abbrechen, oder wenn er es später merkt (daß die Lösung nicht gut war), keinen Folgeauftrag vergeben“ (05:518-519).

Im Außenverhältnis entsteht indirekt ökonomischer Schaden, wenn das Image des Dienstleisters beschädigt wird (10:748-753), denn dadurch kann die Position am Markt leiden.

„Natürlich hat es auch finanzielle Folgen, wenn ich das Projekt so schlecht mache, daß der Kunde sagt, nein, vom xy nehmen wir keinen Berater mehr, das hat dann auch finanzielle Folgen“ (01:293-295).

Ferner sind finanzielle Einbußen durch Schadenersatzforderungen des Kunden vorstellbar (07:326-328).

Im Innenverhältnis kann wirtschaftlicher Schaden dann entstehen, wenn zur Sicherung der Kundenzufriedenheit im Projekt nachgebessert werden muß und aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes die geplante Profitabilität nicht erreicht werden kann.

„(Den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Profitabilität, S.K.) kann man im Projekt relativ schnell erlernen, wenn man erkennt,

daß ein Kunde, der unzufrieden ist, sehr viel mehr Nachforderungen stellt und dadurch mehr Arbeit verursacht oder anders ausgedrückt, sehr viel mehr an Kosten verursacht und damit die Profitabilität herunterzieht als ein zufriedener“ (11:716-720).

Zur Abfederung der negativen Auswirkungen dem Kunden gegenüber ist es denkbar, daß Kollegen die Minderleistung eines Dienstleisters ausgleichen müssen (11:603-604). Aus diesem Grund ist auch nicht zu erwarten, daß es unentdeckt bleibt, wenn ein Mitarbeiter seiner Verantwortung nicht gerecht wird.

„Man merkt es sehr direkt, denn es gibt ja nur zwei Möglichkeiten, wenn an einer Stelle das Ergebnis nicht stimmt. Entweder gleicht das jemand anderes wieder aus, das heißt, das Team zieht, aber nicht lange, weil das Team hat keine Lust, ständig die Aufgaben eines Kollegen, der nicht zieht, mit zu übernehmen. Und die zweite Alternative ist die, daß diese Lücke bleibt. Damit ist das Problem sofort auf dem Tisch“ (02:441-447).

Als spätere Folgen eines nicht-verantwortungsvollen Handelns sind weitere Fehler vorstellbar (03:394-396) sowie nachgelagerte wirtschaftliche Verluste für den Kunden.

„Wenn wir den Rechner hinstellen für eine Schufa, die bei uns läuft und die kann dann in der Zeit keine Anfragen abwickeln, dann ist das direktes Geld für die Schufa. Es ist auch direktes Geld für uns, ... “ (13:210-213).

Verantwortung und Ziele

Die Behauptung, daß durch klare Zielvorgaben des Vorgesetzten verantwortungsvolles Handeln der Mitarbeiter überflüssig wird, wird von den Befragten nicht geteilt. Zwar wird eingeräumt, daß Ziele eine Orientierung für eigenverantwortliches Handeln schaffen, und daß die Auftretenswahrscheinlichkeit für erwünschtes Verhalten erhöht wird, wenn die Zielerreichung materiell honoriert wird (13:161-164). In diesem Zusammenhang wird aber auch zu bedenken gegeben, daß die Zielformulierung nicht ausreichend ist, um auch den erwünschten Weg der Zielerreichung zu bestimmen (08:673-677).

Übereinstimmend wird festgestellt, daß Zielstellungen verantwortungsvolles Handeln nicht ersetzen können.

„Das (Behauptung, daß Ziele Verantwortung ersetzen, S.K.) ist wieder eine typische quantitative Betrachtung. Also die erste Aussage kann ich nur nochmal wiederholen. Wir müssen als Führungskräfte fähig sein und

fähig bleiben, mit qualitativen Elementen einer Führungsarbeit umgehen zu können.“ (09:690-693).

Vor allem dann, wenn Ziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter festgelegt werden, wird ein besonderes Commitment des Mitarbeiters erwartet (13:611-613). Die Kunst der Zielvereinbarung wird darin gesehen, angemessen herausfordernde Ziele zu definieren. Von echten Zielstellungen kann aus Sicht eines Befragten nur dann gesprochen werden, wenn sie aus der Verantwortung für eine Aufgabe abgeleitet werden. Darin ist auch der Zusammenhang von Zielen und Verantwortung begründet.

„... eine solche Arbeit hat etwas zu tun mit einem Ziel. Man nimmt sich ein Ziel vor. Das Ziel ist ja nicht: Ich gehe morgen ins Büro, und dann gucke ich mal, was auf mich zukommt. Das ist ja kein Ziel. Ich muß mir also überlegen: Was ist das Ziel, das ich in diesem Job, den ich jetzt habe, über einen überschaubaren Zeitraum erreichen kann?“ (06:318-323).

Personelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns

Die von den Befragten formulierten Merkmale oder Eigenschaften verantwortungsvoll handelnder Mitarbeiter lassen sich unter Qualifikation und Berufserfahrung, Kompetenzen sowie Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen zusammenfassen. Insbesondere eine gute fachliche Qualifikation (01:119-122; 11:530-531), wird als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Verantwortungsübernahme formuliert. Es wird davon ausgegangen, daß die Grundausbildung nur die Hälfte der Fachqualifikation gewährleisten kann und weitere Kenntnisse und Kompetenzen erst im Unternehmen erworben werden.

„Die fachliche Kompetenz, die man von außen einkaufen kann, ist eine Grundausbildung, macht etwa die Hälfte der notwendigen fachlichen Kompetenz aus“ (01:312-314).

Höherwertige Qualifikationen als Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns werden eher von Befragten im Beratungs- oder Projektgeschäft angesprochen. Ein anderer Befragter gab zu bedenken, daß verantwortungsvolles Handeln keine Frage der Ausbildung sei (13:347-348).

Es wurde bis auf eine Ausnahme keine spezielle Fachrichtung als Qualifikation gefordert (11:538-539) bzw. es wurde ein eher generalistischer Ansatz der Ausbildung bevorzugt, mit Hilfe dessen die Mitarbeiter sich in verschiedene Aufgabengebiete einarbeiten können.

„Eine Führungskraft in der Beratung muß nicht der beste Analyst von irgendwelchen betriebswirtschaftlichen Zahlensystemen sein. Er muß halt in der Lage sein, genau das zu tun, was ich versucht habe darzustellen. Er muß halt die Draufsicht haben“ (02:423-427).

Wichtiger erscheinen die im Zusammenhang mit der Formalqualifikation erworbenen weiteren Kompetenzen wie ein bestimmtes Auftreten, Problemlösefähigkeiten oder die Fähigkeit zum Aufbau von Kundenkontakten (09:436-441).

Neben der Formalqualifikation sind während der Ausbildung absolvierte Praktika aus Sicht der Befragten erwünscht (01:469-471), denn einerseits wird damit der Mitarbeiter auf seine Berufstätigkeit vorbereitet, zum zweiten profitiert das Unternehmen durch neue Impulse. Für manche Verantwortung fordernden Situationen ist der Mitarbeiter erst durch längere Erfahrung im jeweiligen Aufgabengebiet qualifiziert (12:355-357).

Einig sind sich die Befragten darüber, daß die soziale Kompetenz einen wesentlichen Beitrag zu verantwortungsvollem Handeln leistet. Diese ist die Voraussetzung dafür, durch geeignete Fragetechniken (09:436-441) und durch Kenntnisse von Kommunikationsprozessen (05:487-490) den Kundenbedarf zu erheben. Insbesondere im Projekt- und Beratungsgeschäft wird Sozialkompetenz als Voraussetzung gesehen, aktuelle Entwicklungen oder sich ändernde Interessen in der Kundenorganisation festzustellen und so zu verhindern, am Auftrag vorbei zu arbeiten.

„Also er muß in der Lage sein, den Kunden wie ein Testorganismus mit verschiedenen Fühlern, ..., einfach darstellen zu können. Er muß ein Bild vom Kunden gewinnen. Und das darf nicht punktuell sein, und das ist das Entscheidende“ (02:549-553).

Zum Aufbau eines guten Kontaktes mit dem Kunden wird ferner emotionale Kompetenz als wichtig erachtet. Ein weiterer Aspekt sozialer Kompetenz ist die Fähigkeit des Mitarbeiters, in seiner eigenen Organisation arbeitsteilig vorzugehen (09:194-196).

Eine hohe Übereinstimmung besteht ebenfalls darüber, daß Kundenorientierung und Kundenbewußtsein eine Voraussetzung für verantwortungsvolles Handeln sind. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich in die Prozesse der Kundenorganisation und in das Geschäft des Kunden hineinzudenken und mögliche Folgen des eigenen Tuns für den Kunden zu antizipieren (03:473-478). Als weiterer Aspekt wurde die Kenntnis der Rechte des Kunden genannt (09:409-412). Zusätzlich werden von den Experten Fertigkeiten und Arbeitstechniken als

Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns gesehen wie Sorgfalt (08:440-443) und solide Recherchen.

„Es darf nicht so sein, daß man eine Empfehlung ausspricht, und dann gibt es zwei Fragen und das Gebäude fällt zusammen. Er (der Berater, S.K.) muß solide die Sache recherchiert, durchgerechnet usw. haben“ (12:331-334).

An verantwortungsvoll handelnden Mitarbeitern beobachteten die befragten Führungskräfte eine pflichtbewußte und engagierte Einstellung zur Arbeit (01:494-501).

„Und da war man früher glaube ich mehr darauf stolz, daß man sagte: Alle meine Kunden haben die gebrauchten Ersatzteile. Ich hab zwar eine Stunde länger gearbeitet, die kriege ich auch nicht bezahlt eventuell, aber meine Kunden haben die Ersatzteile. Und man geht stolz nach Hause, weil man sagt: Ich habe meine Pflicht erfüllt oder meiner Verantwortung Genüge getan“ (05:351-356).

Werthaltungen, die mit verantwortungsvollem Handeln in Zusammenhang stehen, sind Orientierung an langfristigen Werten, Achtung vor dem Mitmenschen, aber auch eine Pflichthaltung im Sinne von Selbstverpflichtung (11:486-489). Eine überwiegend materielle Arbeitsmotivation wird verantwortungsvollem Handeln eher abträglich gesehen (13:354-361).

Durchweg wird die Meinung vertreten, daß bestimmte Persönlichkeitsfaktoren die Voraussetzung von Verantwortungsübernahme darstellen. Mit Abstand am häufigsten genannt werden Verantwortungsbewußtsein (13:339-343) und Eigenverantwortung (07:544-546) sowie der Wille, Verantwortung zu übernehmen (09:504-508; 13:359-361). Aus Erfahrung der Befragten sind der Wille und die Fähigkeiten zur Verantwortungsübernahme individuell unterschiedlich ausgeprägt (09:552-555). Über die Gründe dieser interindividuellen Unterschiede wurde vielfach spekuliert. Einerseits wird auf Erfahrungen der vorberuflichen Sozialisation in Elternhaus und Schule verwiesen (07:546-548), andererseits auf Erfahrungen im Beruf (10:344-348).

„Die (Mitarbeiter, die verantwortungsvoll handeln, S.K.) bringen wahrscheinlich Erfahrungen mit, positive Erfahrungen, indem sie das einfach so praktiziert haben“ (07:534-535).

Eine andere vertretene Meinung ist, daß es zwar individuelle Unterschiede gibt, sich diese aufgrund von Restriktionen jedoch nicht entfalten können

„Natürlich würde es dem einen schlechter und dem anderen besser gelingen (mehr Verantwortung zu übernehmen, S.K.). Dazu muß man aber

erst einmal diese Restriktionen weg haben, sonst können wir das gar nicht herausfinden“ (06:243-245).

Die Befragten aus dem Beratungs- und Projektgeschäft waren sich einig, daß in ihrem Geschäft verantwortungsvoll handeln kann, wer über innere Unabhängigkeit, Selbstbewußtsein und Mut zur Unbequemlichkeit (12:288) verfügt.

„Also, der ist insbesondere innerlich unabhängig. Weil, sowie er Streicheleinheiten braucht von seinen Kunden, dann fällt er schnell in Jasagertum. Das ist ein innerlich unabhängiger Mensch, der auch viel Traute hat, oder wie soll ich sagen, viel Selbstbewußtsein, der aber gleichzeitig, nicht, weil diese Sachen zu Überschätzung führen oder zu Gottherlichkeit, auch sich selbst immer kritisch in Frage stellt, weil er sagt, ich muß ja nicht recht haben. Aber traue mich sehr wohl zu sagen, was ich jetzt im Moment denke und glaube“ (05:604-611).

Auch werden extrovertierte Charaktere als eher geeignet für das Beratungsgeschäft angesehen (01:551-554).

Es besteht keine Einigkeit darüber, ob ein bestimmter Persönlichkeitstypus für verantwortungsvolles Handeln prädestiniert ist. Einerseits werden Situationen geschildert, in denen Mitarbeiter im Verlauf eines Projektes sich weiterentwickelten, obwohl damit nicht unbedingt zu rechnen gewesen wäre, so daß als Fazit bisher kein „idealtypischer“ Charakter festgestellt werden konnte.

„Es gibt nicht den idealtypischen Charakter, daß man sagt: Genau so einer ist Projektleiter. Es gibt recht introvertierte Leute, die im Projekt über sich hinauswachsen, ...“ (11:387-390).

Andererseits wird verantwortungsvolles Handeln eher von unternehmerisch orientierten Mitarbeitern erwartet, da diesen im Gegensatz vorsichtigen Mitarbeitern eher zugetraut wird, selbständig Entscheidungen zu treffen.

„Da unterscheiden sich die unternehmerischen, die Spielertypen, man kann auch im Extremfall sagen, von den extrem Vorsichtigen, die lieber bei der Mama nochmal nachfragen, ob sie nun spielen gehen dürfen oder nicht“ (10:413-416).

Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns: Organisationsfaktoren und Führung

Auf die Frage, welche Voraussetzungen die Organisation schaffen kann, damit ihre Mitarbeiter verantwortungsvoll handeln, kamen die Befragten auf verschie-

dene Themenkomplexe zu sprechen, die im folgenden vorgestellt werden. Das Spektrum reichte von organisationalen Rahmenregelungen und personalpolitischen Instrumenten über die Firmenphilosophie bis hin zu Qualifizierungsangeboten für Mitarbeiter. Ein eigener Themenkomplex ist das Vorgesetztenverhalten, das unter den Beiträgen eine herausragende Stellung einnimmt.

Bezüglich des Vorgesetztenverhaltens wurde zunächst die Vorbildfunktion der Führungskräfte (08:362; 06:410-415) betont. Ferner waren sich die Befragten einig, daß Mitarbeiter nur dann Verantwortung übernehmen können, wenn die Führungskräfte delegieren (13:265-268). Eine wesentliche Voraussetzung für eine echte Verantwortungsdelegation ist das Vertrauen der Führungskraft in ihre Mitarbeiter.

„Verantwortung können Sie nur dann wahrnehmen, wenn Sie auch Verantwortung übertragen bekommen. Und zwar nicht faktisch, das ist ja oft nicht klar beschreibbar, der Horizont einer Verantwortung. Denn Sie können ja nicht die 1000 Situationen, die täglich passieren können, alle beschreiben. Es ist ein pauschaler Vertrauensraum, den Sie brauchen, ...“ (07:507-512).

Ferner sollten mit der Delegation klare Zielvereinbarungen verbunden sein, wobei Zielvereinbarungen gegenüber Zielvorgaben der Vorzug zu geben ist, damit der Mitarbeiter sich selbst auf diese Ziele hin verpflichten kann (13:181-183). Die Experten nannten verschiedene Wege für die Führungskraft, um den Mitarbeiter bei verantwortungsvollem Handeln zu unterstützen. Insbesondere durch das Aufzeigen von Handlungskonsequenzen (08:472-474; 10:396-397) und durch Coaching (08:369-370) kann der Mitarbeiter befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen.

Initiative und selbständige Entscheidungen von Mitarbeitern sollten Anerkennung finden, insbesondere dann, wenn vor Ort beim Kunden ad hoc Entscheidungen zu treffen waren, um die Kundenzufriedenheit zu wahren oder wenn durch die Entscheidung der Verlust eines Auftrags abzuwenden war. Auch wenn die Handlungsweise nicht mit den Vorstellungen des Vorgesetzten übereinstimmt, sollte die Entscheidung, die aus bestem Wissen und Gewissen getroffen wurde, nicht negativ sanktioniert werden.

„Sie wissen, daß Sie das Ihrem Chef verkaufen können, und der, auch dann, wenn er anderer Meinung ist, sagt: O.k., ich war zwar anderer Meinung, aber Sie haben es richtig gemacht, weil Sie haben ja keine Chance gehabt, anders zu entscheiden, dann ist es o.k., dann können Sie das auch tun“ (07:523-527).

Gleiches gilt im Fehlerfall.

„Wenn wir die Eskalation so verstehen, daß man sagt, er muß es melden, damit er hinterher merkt, daß man es sanktioniert, dann wird er in Zukunft wahrscheinlich nichts mehr melden, sondern dann wird er das verzögern und wird vielleicht versuchen, den Grund erst einmal bei anderen Instanzen oder beim Kunden zu suchen“ (03:373-377).

„Man braucht gar keine Sanktionen. Das ist für diese Menschen, wenn ich jetzt zurückkomme und sage: Mensch, da war ein Fehler drin ... Das ist ein Satz, der bei demjenigen derart durchgeht, da brauchen Sie nichts weiter sagen“ (08:475-479).

Drückt sich die Unterstützung verantwortungsvollen Handelns im Innenverhältnis durch die Sanktionsfreiheit bei Fehlern aus, sollte die Unterstützung im Außenverhältnis sichtbar werden, indem der Vorgesetzte dem Mitarbeiter beim Kunden den Rücken stärkt (02:295-297). Ferner wird darauf aufmerksam gemacht, daß eine Teamorientierung der Führungskraft, in der Mitarbeiter gleichberechtigt behandelt werden, Verantwortungsübernahme fördert (08:482-484).

Die Organisation kann aus Sicht der Befragten vieles leisten, um personelle Voraussetzungen von Verantwortung, nämlich Qualifikation und Erfahrung, weiterzuentwickeln. So wird von Trainings bzw. fachlichen Curricula berichtet, in denen Mitarbeiter besser auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden (05:732).

„50% (der Kompetenz, S.K.) bringe ich selbst noch dazu, indem die neuen Mitarbeiter zunächst durch ein Programm laufen, indem sie interne Projekte machen innerhalb des Programms, indem sie bei mir im Consulting von den vorhandenen Mitarbeitern lernen“ (01:314-317).

Eine weitere Anforderung an die Organisation ist es, die Mitarbeiter entsprechend ihrem Potential innerhalb der Organisation so zu plazieren, daß die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter übereinstimmen (11:515-517).

„...denn es ist ja unsere Aufgabe, eine Stelle zu finden, wo der für sich selber eine Motivation hat und einen Unternehmenswert darstellt“ (09:683-684).

Es wird zu bedenken gegeben, daß der Arbeitsplatz zwar herausfordernd für den Mitarbeiter sein sollte, ihm aber auch Raum zur Regeneration lassen sollte (09:693-700).

Leistung und Engagement der Mitarbeiter sollen nach Forderung der befragten Führungskräfte durch personalpolitische Instrumente unterstützt werden. Zunächst wird dabei natürlich an die Vergütung gedacht, in der durch variable Gehaltsbestandteile Initiative und Verantwortungsübernahme besonders honoriert

werden sollten (03:446-447). Verantwortungsvolles Handeln im Sinne von Optimierungsvorschlägen sollte durch ein institutionalisiertes Verbesserungsvorschlagswesen unterstützt werden, das einerseits Vorschläge kanalisiert, andererseits auch für eine Incentivierung sorgt (10:693-699).

Es wird berichtet, daß die Organisation die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter auch unterstützen kann, indem sie ihnen einen bestimmten Status zuweist. Durch die Einrichtung einer Parallelhierarchie, in der Berater analog zu Linienmanagern hierarchische Positionen erlangen können, erhalten diese einerseits den Zugang zu bestimmten Gremien und Informationen; andererseits wird ihre Akzeptanz in der Linie gestärkt.

„Ein VERTRETER EINER BESTIMMTEN HIERARCHISCHEN FÜHRUNGSEBENE, der spricht eben mit EINEM VERTRETER EINER HIERARCHISCHEN FÜHRUNGSEBENE. Und wenn er Beratung einkauft noch mehr. Und von dieser Tatsache her brauchen wir einfach diese fachliche Stufung. Ein Berater, der akzeptiert werden will auf der Vorstandsebene oder der Geschäftsführerebene, der muß einmal das Fachwissen haben, der muß das Auftreten dementsprechend haben, und er muß in etwa auch gleichrangig sein“ (01:371-376).

Da das Handeln der Mitarbeiter auf die Realisierung der Firmenphilosophie und der Unternehmensziele ausgerichtet sein soll, stellen diese ebenfalls eine Rahmenbedingung verantwortungsvollen Handelns dar. Wo die Philosophie vertreten wird, daß Beratung sich an langfristigen Zielen orientiert und nicht kurzfristig Kosten einsparen soll, werden sich Mitarbeiter auch nicht an kurzfristiger Profitmaximierung orientieren.

„Wir haben, und ich glaube, da sind wir anders als mancher Konkurrent, uns ist von vornherein immer bewußt, und das sagen wir auch unseren Kunden, respektive solchen, die es werden können, daß die Beratung keine kurzfristigen Kosten einspart“ (12:167-171).

Die Kultur der Organisation spielt insofern eine Rolle, als sie regelt, wieviel Verantwortungsdelegation zulässig ist (10:616-621).

Eine weitere These ist, daß Mitarbeiter von Organisationen mit geringer Fluktuationsrate eher verantwortungsvoll im Sinne der Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen des Tuns handeln, denn

„... wir haben eine relativ geringe Fluktuationsrate. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, daß dieser Mitarbeiter mit dem neuen Projekt als Chancen sieht, daß er das bis zum Ende der Zeit miterlebt, die Wahrscheinlichkeit ist relativ hoch, ...“ (11:301-304).

Hemmnisse, Interventionsmöglichkeiten und Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die organisationalen Voraussetzungen von verantwortungsvollem Handeln sowie ein förderliches Führungsverhalten aus den einzelnen Interviews zusammengefaßt. Als analoge Hemmnisse werden Sanktionen sowie ein hierarchischer Führungsstil explizit angesprochen (08:373-374). Als Hemmnis auf Seiten des Mitarbeiters wird der unkritische Umgang mit den Anordnungen des Vorgesetzten gesehen.

„Manche, die erkennen den Blödsinn nicht und wenn sie denken, das ist wichtig, wenn sie sagen: Der Chef hat's gesagt, dann mache ich das“ (10:605-606).

Einer der Befragten bringt als eigenen Themenkomplex die Verhinderung von persönlicher Initiative und Verantwortung durch administrative Strukturen zur Sprache. Diese führen aus seiner Sicht dazu, daß das individuelle Leistungsprinzip vernachlässigt wird (06:216-218; 224-226).

Interventionsmöglichkeiten zur Förderung verantwortungsvollen Handelns resultieren einerseits aus den Voraussetzungen, die die Organisation zur Verantwortungsübernahme schaffen kann: Schulung und Training (01:320-321), Informationsveranstaltungen zur Unternehmenskultur (03:434-438), Unterstützung durch den Vorgesetzten oder einen Paten (03:455-457; 01:451-455) oder das Eröffnen von Erfahrungsmöglichkeiten.

„... das ist jetzt meine persönliche Erfahrung, das ist ein bisschen Lebenserfahrung, aber vielleicht auch Binsenweisheit, desto früher die Leute rauskommen ins Kundenumfeld und Erfahrung sammeln, desto besser ist es eigentlich“ (11:774-777).

Als längerfristige Maßnahme wird eine systematische Nachwuchsarbeit gesehen.

„Das ist ja die Frage einer Mitarbeiterentwicklung oder einer Nachwuchsarbeit. Man kann natürlich sagen, man setzt Leute auf bestimmte Entwicklungspositionen, da fangen die mal an, man beobachtet die und versucht sie weiter zu entwickeln“ (09:452-455).

Es bestehen positive Erfahrungen der Führungskräfte damit, Mitarbeitern Befriedigung über erfolgreiches Handeln und Verantwortungsübernahme zu vermitteln

„... den Mitarbeitern, einfach zu zeigen, daß es viel befriedigender ist, wenn man die Herausforderung annimmt und zu Ende bringt, als wenn man sich versteckelt“ (13:374-376).

und Mitarbeiter gemäß ihrer Motivstruktur anzusprechen (05:425-438).

Die Wirksamkeit von Interventionen wird vorsichtig optimistisch eingeschätzt, da aus Sicht der Befragten Persönlichkeitsfaktoren eine große Rolle spielen und diese zudem eher stabil sind (02:572-577).

„Wenn der (Mitarbeiter, S.K.) in der Grundstruktur nicht verantwortungsvoll ist, können Sie den sein ganzes Leben lang trainieren, der geht genauso verantwortungslos in die Rente wie er vorher herangegangen ist“ (05:626-629).

Entsprechend werden als Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung Persönlichkeitsmerkmale identifiziert, die durch die Erziehung im Elternhaus ausgeformt werden (07:544-546). Es wird jedoch betont, daß der Erziehungsstil einen wesentlichen Einfluß auf die Persönlichkeitsentwicklung nehmen kann.

„Ich bild mir ein, daß meine Kinder heute viel liberaler und viel mehr zu selbstbewußtem Handeln erzogen worden sind als ich das wurde. ... daß mich das unheimlich geärgert hat, wenn meine Eltern gesagt haben: Das kannst Du eh nicht. Das würde ich meiner Tochter nie sagen, sondern würde sie immer bestärken“ (13:556-561).

9.1.4 Ausblick

Folgen von mehr Verantwortungsübernahme

Für den Fall, daß Mitarbeiter künftig mehr Verantwortung übernehmen würden, werden von den Führungskräften verschiedene Folgen antizipiert. Übereinstimmend werden positive wirtschaftliche Effekte erwartet. Für den Fall, daß Mitarbeiter verstärkt selbständig entscheiden und initiativ werden, wird erwartet, daß dadurch Abläufe beschleunigt werden, so daß Kapazitäten eingespart werden können (02:687-688; 10:567-569).

Auch der Imagegewinn, den ein Unternehmen durch verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter am Markt erfährt, zeigt letztlich wirtschaftliche Effekte (05:680-681).

Ein Effekt für das Management könnte sein, daß die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter Kapazitäten für die Zukunftsplanung freisetzt.

„...Und wenn das jetzt so möglich wäre, daß wir Leute hätten, die uns Verantwortung auch abnehmen, dann könnte ich mich mehr um die Zukunft kümmern“ (09:562-566).

Es werden auch Effekte bezüglich der Leistungserstellung bzw. der Qualität der Leistungen erwartet. So wird die Auffassung vertreten, daß bei konsequenter Wahrnehmung von Teilverantwortlichkeiten die Umsetzung einer Gesamtverantwortlichkeit leichter wird. In dem Zusammenhang steht auch die Erwartung, daß ein höherer Nutzen für den Kunden erreicht werden kann bzw. daß dieser Nutzen schneller eintritt

„Die (Mitarbeiter, S.K.) helfen dem Kunden noch besser. Weil der Kundennutzen tritt in höherem Grade ein oder schneller ein. Oder mit weniger Kosten ein“ (05:674-675),

was letztlich auch zu mehr Kundenzufriedenheit führt (01:655-657). Eine weitere Vermutung ist, daß mehr Output aus einem Team entsteht, wenn hohe Freiheitsgrade darin bestehen, wie Ziele erreicht werden können.

„Oder ich kann die Menschen oder ein Team viel mehr nutzen, indem ich ihnen einen Freiraum gebe“ (08:343-344).

Die Effekte für die Mitarbeiter hängen nach Ansicht der Experten von der Einstellung zu Verantwortung ab. Von mehr Verantwortungsübernahme werden hauptsächlich positive Effekte erwartet. Es wird antizipiert, daß die Mitarbeiter sich persönlich weiterentwickeln (08:716) und sich ihnen mehr Aufstiegschancen eröffnen (09:576-577).

„Und das hat natürlich zur Auswirkung, daß sowohl die Person als besser eingestuft wird, weil's ihr besonders gut gelingt und sie dann bei uns zum... Chef-Berater ... befördert wird“ (05:676-679).

Durch das Ausschöpfen der Handlungsspielräume sollten Mitarbeiter zufriedener werden und auch motivierter sein, ihre Aufgaben wahrzunehmen (07:835-838). Die Realisierung von mehr Verantwortungsübernahme würde letztlich das Erreichen eines Elementes der Unternehmenskultur darstellen (07:808-809).

Chancen für mehr Verantwortungsübernahme

Die Chancen für mehr Verantwortungsübernahme werden von den Befragten optimistisch gesehen. Zunächst wird festgestellt, daß prinzipiell immer Chancen für mehr Verantwortungsübernahme bestehen (05:710-711). Dafür müßten verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden. Wichtig wäre es aus Sicht der Befragten, einen Bewußtseinsbildungsprozeß anzustoßen.

„Also, ich bin überzeugt, das geht. Das ist halt ein Bewußtseinsbildungsprozeß. Das ist eine Sache, die Sie in der Tat als Führungskraft täglich auch vorleben und unterstützen müssen“ (07:612-614).

Es wird viel Unterstützungsbedarf gesehen, der in Form von Ausbildung gegeben werden könnte (05:723-725). Auch muß es einem Mitarbeiter zugestanden werden, wenn er nicht in hohem Maß Verantwortung übernehmen möchte.

„Ich hoffe, das klingt jetzt nicht so elitär, aber ich bin doch jetzt immerhin ein paar Jahre Führungskraft, und ich glaube, man mutet den Leuten zu viel zu, wenn man jedem sagt, er muß jetzt bis zum letzten Detail alle Nutzenfaktoren und Kostentreiber und Verantwortungsspielräume einer Einzelposition ausloten können.“ (09:483-488).

9.1.5 Empirische Kategorien

Wie bereits unter 8.3.3 ausgeführt, eröffneten die Befragten im Gesprächsverlauf implizit oder explizit weitere Themenkomplexe, die in empirischen Kategorien kodiert werden. Von diesen Kategorien werden im folgenden nur drei dargestellt, und zwar „Selbstverständnis als Führungskraft“, „Menschenbild“ und „Anforderungen an Dienstleister“. Diese Auswahl wurde aufgrund der Fülle des Materials getroffen. Die Kategorien „Selbstverständnis als Führungskraft“ sowie „Menschenbild“ werden ausgeführt, da sie als personelle Kontextfaktoren im Sinne des Modells von Katz & Kahn (1978) in das heuristische Modell zu Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor einfließen (vergleiche Kapitel 9.3). Nicht konsequent im Sinne dieser Überlegungen ist die zusammenfassende Darstellung der Kategorie „Anforderungen an Dienstleister“. Sie wird vorgenommen, weil sie geeignet ist, das Untersuchungsfeld zu illustrieren.

Selbstverständnis als Führungskraft

Die befragten Führungskräfte formulieren direkt oder indirekt ihr Selbstverständnis als Führungskraft. Von den meisten Befragten wird direkt angesprochen, daß sie sich als Berater oder Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen und sie aktiv bei der Aufgabenbewältigung und bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen.

Dazu gehört es, dem Mitarbeiter offen Rückmeldung über seine Leistungen zu geben, auch über negative (02:409-411). Es bestehen positive Erfahrungen mit

Zielvereinbarungen, auch schon seit längerem, als Zielvereinbarungen noch nicht Standard waren (13:149-152). Obwohl die Diskussion und Vereinbarung von Zielen schwierige Führungsaufgaben sind, wird dieser Aufwand gerne in Kauf genommen, weil die Beteiligung Vieler zu inhaltlicher Bereicherung führt (13:582-583). Es werden positive Erfahrungen mit dem Coaching von Mitarbeitern berichtet, die von früheren Vorgesetzten wenig Delegation gewöhnt sind.

„Ich coache ihn (den Mitarbeiter, S.K.) ja, und so langsam bröckelt dieses alte Zeug ab, ...“ (07:594-595).

Weiter wird die Position eingenommen, sich selbst als Führungskraft nicht als übergeordnet, sondern als Teil des Teams mit einer ganz bestimmten Rolle zu verstehen

„Weil einfach Rollen drin sind, und ich bin nicht die Rache da oben, das hat jetzt vielleicht mit Verantwortung nichts zu tun, das ist meine Auffassung von Führung, sondern das ist ein Teil, der hat halt eine ganz bestimmte Rolle, das Projekt zur Verantwortung zu leiten im Ganzheitlichen. Alle anderen haben ihre Teilaufgaben und deswegen ist nur ein Erfolg, wenn wir alle unsere Aufgaben richtig machen“ (08:488-493).

In diesem Verständnis werden Probleme mit dem Team besprochen (08:627-630). Einige Führungskräfte stellen ihren Führungsstil und ihre Erfolge in der Mitarbeiterführung selbstbewußt dar; andere sprechen das Thema Rolle der Führungskraft kaum oder nur indirekt an.

„... ich behaupte mal, ich hole aus jedem Menschen das Beste raus, im positiven Sinne“ (08:604-605).

Menschenbild

In einigen Interviews wird die Auffassung vertreten, daß es bei Mitarbeitern unterschiedliche Dispositionen gibt. So gehen einige Befragte davon aus, daß nicht jeder Mitarbeiter die Motivation hat, Verantwortung zu übernehmen (01:129-131).

„... wir müssen's auch tolerieren, wenn wir die Mitarbeiter halten wollen, daß eben manche keine Zusatzverantwortung eben wollen“ (09:679-681).

Von diesen Mitarbeitern wird aus Sicht der Befragten auch ein teamorientierter Führungsstil nicht immer wertgeschätzt (09:488-491).

Eine weitere Meinung zu diesem Thema ist, daß es für den Dienstleistungssektor mehr oder weniger geeignete Charaktere gibt (10:509-510); eine andere

Position ist, daß es keinen bestimmten Typus gibt, der für verantwortungsvolles Handeln prädestiniert sei (11:387-390). Vielmehr wird Wert auf eine gute Personalplatzierung gelegt.

„Aber ich habe bisher, mit ganz wenigen Ausnahmen, in meinem Berufsleben waren es Ausreißer, selten Leute kennengelernt, die nichts können. Sie sind nur falsch eingesetzt“ (08:610-612).

Anforderungen an Dienstleister

Wesentliche Anforderungen an Dienstleister resultieren aus dem direkten und teilweise sehr intensiven Kundenkontakt.

„Weil das sind extrem hohe Anspannungen, direkt am Kunden immer zu arbeiten. Also nicht wie beim Auto, wo ich einen Entwickler habe und einen Produzenten, und dann habe ich vielleicht noch einen Disponenten, die sind im Backoffice und bekommen nie den Druck vom Markt mit. Unsere Leute sind ja immer draußen am Markt, sind immer am Kunden, und der Kunde hat immer die Möglichkeit, auf unsere Leute einzuwirken, wenn er unzufrieden ist“ (11:191-197).

Insbesondere im Beratungsgeschäft wird aus Sicht der Experten von Dienstleistern eine hohe mentale, psychische und physische Belastbarkeit verlangt (01:600-610), auch aufgrund häufiger Reisen (02:615-625).

„Wir hatten eine Struktur aufgebaut, die sagte, montags ist Vorbereitung für einen Workshop, der dienstags läuft, mittwochs ist die Nachbereitung des Workshops vom Dienstag und die Vorbereitung des Workshops für Donnerstag, Donnerstag wird er durchgeführt, und Freitag ist ein Tag für Reports. Das heißt, der Berater stand ständig extrem gefordert im Rampenlicht, ...“ (01:600-608).

Darüber hinaus müssen Berater in der Lage sein, sich schnell auf neue Inhalte einzustellen und sich immer wieder in neue Aufgabenstellungen einarbeiten und sich flexibel auf neue Situationen einzustellen.

„Sie müssen bedenken, was das bedeutet, quasi jeden Tag den Swop im Gehirn zu machen, jetzt plötzlich die neue Situation wieder. Und die Logistik, die dazwischen steht, das eine Projekt läuft in München, das nächste in London. Also, jemand, der schon Probleme hat, einmal im Jahr eine Urlaubsreise irgendwo weit hin zu machen, das ist jetzt ganz banal gesagt, den kann ich mir nicht als Berater vorstellen“ (02:608-614).

9.2 Auswertung der Interviewergebnisse und Überprüfung der Vorannahmen

Im vorangegangenen Teilkapitel wurden die Aussagen der befragten Führungskräfte zu den verschiedenen Inhaltskategorien vorgestellt und anhand von Zitaten belegt. Im vorliegenden Teilkapitel werden die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt und auf die Positionen bezogen, die als theoretisches Vorverständnis der Erhebung zugrunde lagen. Die Darstellung beschränkt sich auf die zentralen Kategorien, die unter 9.3 auch zur Bildung des heuristischen Modells zu Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor herangezogen werden. Darüber hinaus werden die Ziele und Vorannahmen der Studie, die in Kapitel 7 formuliert wurden, überprüft.

9.2.1 Dienstleistung

Aufgaben, Dienstleistungsangebot und Kunden der Befragten

Das Dienstleistungsangebot der von den Befragten geleiteten Bereiche umfaßt Vertriebsleistungen sowie verschiedene Leistungen des IT-Beratungs-, Projekt- und Betreibergeschäfts. Es handelt sich um hochwertige Leistungen im Business to Business Sektor, das heißt, daß die Leistungen der Dienstleistungsorganisation andere Wirtschaftsorganisationen zum Abnehmer haben, mit dem Ziel, durch die Dienstleistung weitere Werte zu schaffen (Garbe, 1998). In den Äußerungen der Befragten werden die verschiedenen Spezifika von Business to Business Dienstleistungen bestätigt: (a) Gewinnprinzip auf der Anbieter- und Nachfragerseite sowie organisatorische Komplexität auf der (b) Abnehmer- und (c) Anbieterseite (Quartapelle und Larsen, 1996). Wie weiter unten gezeigt werden wird, führen diese Spezifika zu verschiedenen Verantwortungsfordernden Situationen für Dienstleister (vergleiche 9.2.3).

Mit den Leistungsbereichen Plan (Strategie-, Organisations- und IT-Beratung) und Run (IT-Infrastruktur-Betriebsleistungen) sind im Leistungsspektrum zwei Bereiche vertreten, die sich gemäß der Klassifikation von Engelhardt et al. (1993) hinsichtlich des Integrationsgrades des Kunden sowie des Immaterialitätsgrades der Leistung stark unterscheiden. Bei Vertretern des Plan-Sektors ist dementsprechend häufiger als bei Vertretern des Run-Bereiches die Rede davon, daß für die Zieldefinition der Beratung im Vorfeld und im Verlauf der Beratung Integrationsarbeit zu leisten ist. Ähnliches gilt für den Build-Bereich mit

seinem Projektgeschäft: Auch hier sind im Projektverlauf Anpassungsarbeit bezüglich der Zielstellung zu leisten und die jeweilige Kundenabsicht zu integrieren. Im Betreibergeschäft haben die Leistungen eine höhere materielle Komponente in Form der DV-Hardware. Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, haben die Immaterialität von Dienstleistungen und die Integration des Kunden verschiedene Auswirkungen auf Qualitätsaspekte von Dienstleistungen und führen auch zu unterschiedlichen Anforderungen an die Ersteller der Leistungen.

Es ist davon auszugehen, daß die unterschiedlichen Ausprägungen der Materialität und des Integrationsgrades zu unterschiedlichen Arbeitssituationen und in deren Folge zu unterschiedlichen Anforderungen an die ausführenden Dienstleister führen. In der Tat können derartige Ergebnisse im folgenden berichtet werden. Es ist festzustellen, daß, wo unterschiedliche Aussagen zu verschiedenen Themenkomplexen getroffen werden, diese Unterschiede zumeist zwischen den Bereichen Plan (und teilweise Build) einerseits und andererseits Run festzustellen sind.

Selbstverständnis als Dienstleister

Der Interviewleitfaden umfaßte zum Thema Dienstleistungen die Frage, in welchen Situationen die Befragten sich persönlich als Dienstleister fühlen. Mit der Erhebung des Selbstverständnisses oder Selbstbildes als Dienstleister, das als Teil des Selbstkonzepts aufgefaßt werden kann (Filipp, 1985), sollte eine affektive Komponente von Dienstleistungen gewonnen werden, um rein kognitive oder definitorische Antworten zu vermeiden. Durch das Ansprechen der affektiven Komponente sollten zudem die für die Befragten persönlich relevanten Aspekte von Dienstleistungen exploriert werden.

Zum einen besteht im Sample eine Grundhaltung, Dienstleister zu sein, die sich im Anspruch ausdrückt, dem Kunden gegenüber immer als Dienstleister zu agieren. Dieses Selbstverständnis umfaßt auch Situationen, die über die Leistungserstellung hinausgehen. Beispiele sind das Verhalten als Gastgeber in Besprechungen oder nach Beendigung eines beruflichen Kontaktes in persönlicher Hilfestellung für den Kunden. Ebenfalls umfassend, aber spezifischer auf die Leistungserstellung bezogen, ist die Auffassung, in jeder ausgeführten Arbeitsaufgabe Dienstleister zu sein.

Wo die berufliche Tätigkeit das Selbstbild einer Person stark beeinflusst, ist davon auszugehen, daß die Berufstätigkeit von zentraler Bedeutung ist und nicht nur instrumentellen Charakter für die Person besitzt (Ruiz-Quintanilla, 1984:

10f). Es ist daher anzunehmen, daß Personen, deren Dienstleisterverständnis einen zentralen Stellenwert in ihrem Selbstkonzept einnimmt, ihre Tätigkeit nicht nur instrumentell ausführen, sondern daß es vielmehr einen Wert an sich darstellt, sich dienstleistungs- und serviceorientiert zu verhalten. Im Fall von Führungskräften könnte sich dies dahingehend auswirken, daß sie entsprechende Erwartungen auch an ihre Mitarbeiter stellen. (Zur verhaltensregulativen Bedeutung von Selbstkonzepten siehe auch die Ausführungen unter 9.2.4: Selbstverständnis als Führungskraft und Menschenbild).

Ferner konnte ein situationsspezifisches Dienstleisterverständnis festgestellt werden. Einige der Befragten fühlen sich insbesondere dann als Dienstleister, wenn sie dem Kunden eine Hilfestellung geben oder einen Nutzen für den Kunden schaffen können. Wo ein Anspruch an die eigene Leistungsfähigkeit zum Dienstleisterverständnis gehört, wird Wert darauf gelegt, daß die Leistung bestimmten Kriterien genügt und auch für den Kunden bewertbar bleibt. In diesem Zusammenhang wird von den Befragten gefordert, daß ein Dienstleister kritisch hinterfragen soll, ob er überhaupt in der Lage ist, einen Nutzen für den Kunden herzustellen. Diese Potentialbetrachtung der Dienstleistung (Garbe, 1998), das heißt die Prüfung, ob ein Dienstleister in der Lage ist, einen Kundennutzen zu schaffen, stellt eine wichtige Strategie zur Sicherung der Dienstleistungsqualität dar (Quartapelle & Larsen, 1996).

Merkmale von Dienstleistungen

Aufgrund der Schwierigkeit, Dienstleistungen theoretisch zu definieren, war es ein Ziel der Befragung, eine empirische Klärung des Dienstleistungsbegriffs herbeizuführen. Die in der Literatur konstatierten konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen: Integration eines externen Faktors, uno-actu-Prinzip sowie die Unterscheidung von prozessualem und Folgeergebnis (Corsten, 1985; Haller, 1995) konnten in den Interviews bestätigt werden. Keine eindeutige Meinung hingegen bestand darüber, ob die Immaterialität ein konstituierendes Merkmal von Dienstleistungen ist.

Die Integration des externen Faktors manifestiert sich im Geschäft der Befragten in der Einbeziehung der Kundenwünsche, der Interessen und Informationen des Kunden, nicht aber der Person des Kunden. Sie beginnt bereits bei der Auftragserteilung, da die Dienstleistungen erst auf den Kundenauftrag hin erstellt werden. Auch im laufenden Leistungserstellungsprozeß wird der Kunde integriert, indem er seine Interessen und Informationen in den Erstellungsprozeß

einbringt. Die Integration des Kunden wird im Geschäft der Befragten stärker im Beratungs- und Projektbereich des Plan- und Build-Sektors geleistet, wo bei der Beauftragung und auch im Projektverlauf ein aktiver Beitrag durch den Dienstleister zur Klärung der Ziele des Auftrags zu leisten ist. Im Beratungsgeschäft kann es aus Erfahrung der Befragten vorkommen, daß der Kunde bei der Erteilung eines Auftrags ein Interesse hat, das seine Erwartungen an den Dienstleister beeinflusst. Insbesondere in diesen Situationen sollte in enger Kooperation mit dem Kunden die Intention des Auftrags ermittelt werden. Im Rechenzentrumsbetrieb des Run-Sektors sind die Aufgaben klarer definiert, da es einen vereinbarten Service Level bzw. sogenannte Pflichtenhefte gibt, die den Standard der erwarteten Leistung festlegen. Unerwartete oder unklare Aufgaben bestehen eher dann, wenn der Kunde kurzfristige Änderungswünsche hat oder wenn Störungen auftreten.

Das uno-actu-Prinzip in der Dienstleistungserstellung umschreibt die Gleichzeitigkeit der Dienstleistungserstellung und –abnahme. Dieses Prinzip wurde von den Befragten in unterschiedlichen Zusammenhängen mehrfach angesprochen. Auf dem Sektor der IT-Dienstleistungen manifestiert sich dieses Prinzip darin, daß im Vorfeld einer DV-Dienstleistung keine Simulationsmöglichkeiten bestehen. Das uno-actu-Prinzip führt zu Verantwortungsfordernden Situationen in der Dienstleistungserstellung, da keine Kontrollmöglichkeit für die Leistung vor der Abnahme besteht.

Bei der Herstellung von Dienstleistungen allgemein kann zwischen einem unmittelbaren Prozeßergebnis der Leistungserstellung sowie einem später auftretenden Folgeergebnis unterschieden werden (Haller, 1995). Im Geschäft der Befragten können sowohl zeitlich versetzt auftretende als auch inhaltlich unterschiedliche Prozeß- und Folgeergebnisse auftreten. Das inhaltliche Prozeßergebnis einer Beratung des Plan-Bereichs kann zuverlässig erst anhand des Folgeergebnisses beurteilt werden, wenn nämlich die Beraterempfehlungen umgesetzt wurden und die prognostizierten Effekte eingetreten sind. Damit fallen Prozeß- und Folgeergebnis auch zeitlich auseinander; die Schnelligkeit der Rückmeldung ist von der Schnelligkeit der Realisierung der Beraterempfehlung abhängig. Im Run-Sektor können infolge von Fehlern wirtschaftliche Verluste für die Kundenorganisation entstehen; beispielsweise dann, wenn dem Kunden ein Terminalsystem für Buchungen nicht zur Verfügung steht. Es ist zwar vorstellbar, daß auch infolge einer ungeeigneten Beratungsleistung einem Kunden wirtschaftlicher Verlust entsteht; im Run-Sektor besteht jedoch ein unmittelbares Risiko. Da im Rechenzentrumsbetrieb Prüfschleifen zum Standard der

Software gehören, fallen Probleme bei unternehmenskritischen Prozessen bereits innerhalb von Stunden auf; die Karez zwischen Prozeß- und Folgeergebnis ist also eher kurz.

Aus den Ausführungen der Befragten wird deutlich, daß ein erklärtes Ziel der Dienstleistungsorganisation darin besteht, nicht nur kurzfristig Kundenzufriedenheit erzeugende Prozeßergebnisse zu erbringen, sondern auch im Folgeergebnis zufriedenstellende Leistungen zu erzeugen, die objektiven Qualitätskriterien standhalten. Ferner ist aus Sicht der Befragten darauf zu achten, daß negative Folgeergebnisse von Handlungen vermieden werden.

Die Immaterialität bzw. Virtualität von Dienstleistungen wird als Merkmal von Dienstleistungen zwar angesprochen, jedoch von den Experten als wenig geeignet zur Abgrenzung von Dienstleistung und Sachgut angesehen. Auch in der Literatur ist das Merkmal der Immaterialität das am meisten umstrittene Kennzeichen (Haller, 1995). Wesentlicher als die Immaterialität selbst zur Abgrenzung von Dienstleistung und Sachgut sind die Auswirkungen der Immaterialität: Die Schwierigkeit der Qualitätskontrolle, die auch im uno-actu-Prinzip begründet ist, bewirkt, daß etwaige Schäden sich unmittelbar in der Kundenorganisation bemerkbar machen. Die Schwierigkeit der Spezifikation der Leistung im Vorfeld erfordert eine stärkere Integration des Kunden als bei der Sachgüterproduktion; auch und insbesondere im laufenden Leistungserstellungsprozeß. Es kann jedoch festgehalten werden, daß nach Hilke (1989) graduelle Unterschiede in der Materialität der angebotenen Leistungen bestehen. Während Beratungsleistungen einen hohen Grad an Immaterialität aufweisen (sofern man nicht die Räumlichkeiten, in denen die Beratung stattfindet, in die Betrachtung einbezieht), ist für das Betreibergeschäft mehr materieller Input vonnöten, so die Leitungen zur Erstellung des „Datenhighways“.

Dienstleistungen werden also von den Befragten stärker über die Kundenintegration als über die Immaterialität von der Sachgüterproduktion abgegrenzt. Außerdem werden Dienstleistungen nicht zwangsläufig als eigener Wirtschaftssektor gesehen, sondern als Bestandteil jeder Industrie – sofern Kundenkontakt besteht und die Leistung auf die Wünsche des Kunden hin ausgerichtet wird. Ein wesentliches Verständnis von Dienstleistungen ist in diesem Sinne die Einstellung zum Kunden hin. Damit wird die Immaterialität als konstituierendes Merkmal verworfen und vielmehr die Integration des externen Faktors als Merkmal nochmals bestätigt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Merkmale von Dienstleistungen zu verschiedenen Unsicherheitsfaktoren in der Leistungserstellung führen. Unklare Ziele bei der Auftragserteilung, wechselnde Interessenlagen im Projekt- und Beratungsgeschäft oder Änderungswünsche des Kunden im Rechenzentrumsbetrieb sowie unklare Interessenkonstellationen in der Kundenorganisation führen zu Handlungsunsicherheit bei der Leistungserstellung. Damit steht das Ergebnis der Leistungserstellung im vornherein nicht fest, sondern ist während der Leistungserstellung zu klären, zu bestätigen oder zu revidieren. Das uno-actu-Prinzip führt zu Handlungsunsicherheit durch mangelnde Simulationsmöglichkeiten und fehlende Kontrollmöglichkeiten, da Leistungserstellung und –abnahme zusammenfallen. Da Prozeß- und Folgeergebnisse inhaltlich und zeitlich auseinanderfallen, ist mit der Beendigung des Prozesses nicht zwangsläufig die antizipierte Folge der Dienstleistung erreicht, so daß für das Erreichen des erwünschten Folgeergebnisses Sorge zu tragen ist. Die Verhaltenserwartungen an Dienstleister, um diese Handlungsunsicherheiten auszugleichen, werden unter 9.2.3: Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns erörtert.

Die Vorannahme zum Themenkomplex Dienstleistung

- (1) Die konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen führen zu Handlungsunsicherheit bei der Dienstleistungserstellung und machen Dienstleistungen zu Verantwortung fordernden Aufgaben im Sinne Kaufmanns (1994).

konnte damit in den Interviews bestätigt werden.

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Erfolgsmerkmale im Geschäft der Befragten wurden erhoben, um die Ziele des organisationalen Handelns und ihre Indikatoren zu spezifizieren. Ein Aspekt erfolgreichen Handelns im Geschäft der Befragten ist die Einhaltung von Anforderungen und Leistungszusagen. In diesem Verständnis zeigt sich Erfolg im Run-Bereich in der Bereitstellung eines vereinbarten Service Levels, in der Sicherheit, Stabilität und Verfügbarkeit des Betriebs sowie in der Prüfbarkeit der gelieferten Leistung. Im Plan-Sektor sind die Prüfkriterien dann erfüllt, wenn eine Beratungsempfehlung beim Kunden akzeptiert und mit den antizipierten Ergebnissen umgesetzt wurde; im Build-Bereich, wenn eine spezifizierte Projektleistung erbracht wurde. Damit kann von Erfolg im Geschäft der Befragten

nur dann gesprochen werden, wenn die Leistungserfüllung gemäß der Spezifikation sich dem Kunden auch vermittelt.

Ein wesentliches Erfolgskriterium, das letztlich zum ökonomischen Erfolg beiträgt, ist die Kundenzufriedenheit, die sich in den Leistungsbereichen unterschiedlich ausdrücken kann. Im Plan- und Build-Bereich zeigt sich Kundenzufriedenheit durch die Erteilung von Folgeaufträgen bzw. die Weiterempfehlung des Dienstleisters. Im Run-Sektor trägt Kundenzufriedenheit über Vertragsverlängerungen oder die Auftragsausweitung bei einem Kunden zum ökonomischen Erfolg bei. Auch besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Rentabilität und Profitabilität von Projekten, da zufriedene Kunden nach Erfahrung der Befragten keine bzw. weniger Nachbesserungen fordern als unzufriedene.

Erfolg im Geschäft der Befragten geht aber auch über die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung hinaus, da Kundenzufriedenheit aus verschiedenen Gründen zur Erfolgsmessung nicht ausreichend erscheint. Aufgrund der Komplexität und einer Vielzahl von Beteiligten in der Kundenorganisation können verschiedene Zufriedenheitsindikatoren bestehen, die nicht unmittelbar kompatibel sind. Auch kann die Kundenzufriedenheit als unspezifisches Urteil, wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, unabhängig von den vorab definierten Leistungsdimensionen entstehen (Rust & Oliver, 1994). Durch die Definition von Leistungsmerkmalen im Vorfeld der Leistungserbringung sichert sich die Dienstleistungsorganisation gegen die Subjektivität von Qualitäts- und Zufriedenheitsurteilen ab. So wird durch die Festlegung eines Leistungslevels verhindert, daß die technischen Komponenten der Leistung durch beziehungsbedingte Komponenten überstrahlt werden. Ferner werden die Kundenerwartungen, die das Qualitätsurteil beeinflussen, im Vorfeld der Leistungserbringung auf ein realistisches Maß festgelegt.

Da die Erfüllung der Anforderungen als Teil des Äquivalententauschs Leistung gegen Geld die Grundlage der Geschäftsbeziehung darstellt (Nerdinger, 1994), steht das Erbringen der spezifizierten Leistung als Erfolgsmerkmal in engem Bezug zu wirtschaftlichen Erfolgsmerkmalen. In weiterem Sinne ist der Dienstleister mit seiner Tätigkeit dann erfolgreich, wenn er für den Kunden einen Nutzen schafft, indem er es dem Kunden ermöglicht, dessen Ziele zu erreichen bzw. dessen Geschäft zu verbessern.

Ökonomische Erfolgsgrößen sind der Umsatz, die Profitabilität und der Operating Profit der Gesellschaft.

Erfolgsfaktoren

Da bei der Erstellung von Dienstleistungen die instrumentelle und die interaktive Ebene durch den Dienstleister gestaltet werden (Nerdinger, 1994), stellen die Belegschaft der Dienstleistungsorganisation sowie die Art der Leistungserbringung durch die Belegschaft nach Meinung der Befragten die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar.

Als Grundlage für den Geschäftserfolg gilt über alle Leistungsbereiche hinweg die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung in guter Qualität. Ferner soll die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation dem Kunden transparent sein, und er soll in der Lage sein, die Leistung des Dienstleisters bewerten zu können. In der Gesamtschau werden daher Kompetenzen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren gesehen, die zur Einhaltung der Leistungszusage in angemessener Qualität beitragen.

Die Qualifikation der Mitarbeiter, zu der neben dem Fachwissen auch das Branchen- und Kundenwissen gezählt werden, stellt eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Erfüllung der Leistungszusage dar. Die Qualifikation stellt sicher, daß der Mitarbeiter über die notwendigen Kenntnisse und Methoden der instrumentellen Leistungserstellung verfügt und damit in der Kundenorganisation akzeptiert wird. Insbesondere im Plan-Bereich und im Build-Bereich spielen aufgrund der starken Integration des Kunden die sozialen Handlungen in der Interaktion eine große Rolle, weshalb insbesondere in diesen Bereichen die Persönlichkeit des Beraters bzw. Projektleiters als wesentliche Erfolgsvoraussetzung gesehen wird. Die persönliche Wirkung und das Auftreten des Dienstleisters stellen aus Sicht der Befragten die Basis für die Akzeptanz in der Kundenorganisation dar. Zur Integration des Kunden im Beratungs- wie im Projektgeschäft trägt die Kommunikationsfähigkeit des Dienstleisters bei. Kommunikationsstarken Beratern wird eher zugetraut, Projektaufträge zu klären bzw. Veränderungen in der Themenstellung festzustellen – kurz: den „externen Faktor“ zu integrieren. Darüber hinaus wird es als wichtig erachtet, daß die Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation ihre Aufgaben verantwortungsvoll wahrnehmen.

Die zweite Vorannahme zum Themenkomplex Dienstleistung

(2) Verantwortungsvolles Handeln stellt einen Erfolgsfaktor im Dienstleistungssektor dar.

konnte anhand der direkten Ausführungen der befragten Führungskräfte zu den Erfolgsfaktoren nur ansatzweise bestätigt werden. Vielmehr läßt sich – im Sinne

der ersten Vorannahme – darauf schließen, daß verantwortungsvolles Handeln einen Erfolgsfaktor darstellt.

Die Zufriedenheit des Kunden wird nicht nur als Erfolgsmerkmal, sondern auch als Basis für den wirtschaftlichen Erfolg gesehen. Da Kundenzufriedenheit als affektive Komponente häufig mit Dimensionen in Zusammenhang steht, die nicht im engeren Sinn zur Spezifikation der Leistung gehören (Rust & Oliver, 1994), trägt beispielsweise eine zuvorkommende Behandlung auch zur Kundenzufriedenheit bei. Wie die Kundenzufriedenheit stellt die Kundenbeziehung gleichermaßen ein Erfolgsmerkmal wie einen Erfolgsfaktor dar.

Das Image des Dienstleisters am Markt schließlich trägt dazu bei, daß die Nachfrager der Dienstleistungsorganisation aufgeschlossen und mit einem Vertrauensvorschuß in die Leistungsfähigkeit gegenüberreten. Dies ist darin begründet, daß das Image der Dienstleistungsorganisation zum Potential beiträgt, das sich dem Kunden zur Leistungsfähigkeit des Anbieters vermittelt.

9.2.2 Verantwortung

In diesem Abschnitt werden sämtliche Ergebnisse zum Bedeutungsgehalt und zur Konzeption von Verantwortung zusammengefaßt dargestellt. Obwohl im Interviewleitfaden die Strukturmerkmale von Verantwortung: Verantwortungsträger, Inhalte von Verantwortung etc. erst unter der Hauptkategorie 3: Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor erfragt wurden, wird hier auf diese Themenkomplexe vorgegriffen, um die Konzeption von Verantwortung im Feld und die Überprüfung der Vorannahmen zum Thema Verantwortung in der Gesamtheit behandeln zu können.

Subjektive Verantwortungskonzepte der Befragten und Stellenwert von Verantwortung

Die theoretische Analyse des Verantwortungsbegriffs ließ es geraten erscheinen, statt einer Begriffsdefinition eine Bedeutungsanalyse vorzunehmen. Damit sollte festgestellt werden, in welchem Wortsinn der Verantwortungsbegriff im Feld gebraucht wird. Wie die Interviews zeigen, fiel es auch den Befragten nicht immer leicht, ihr Verantwortungsverständnis zu formulieren. Aus den Ausführungen können jedoch die subjektiven Verantwortungskonzepte erschlossen werden.

Die Aussagen der befragten Führungskräfte zum Thema Verantwortung weisen die Konnotationen auf, die auch den Positionen zum Alltagsverständnis von Verantwortung in der Literatur entsprechen (Graumann, 1994). Es sind Positionen vertreten, die der Auffassung von Verantwortung als kausale Zurechnung begangener Taten bzw. der Auffassung von Verantwortung für künftige übernommene oder zugeschriebene Aufgaben und Pflichten entsprechen (Jonas, 1984). Einerseits wird die Forderung erhoben, nach einer getroffenen Entscheidung, die nicht zu den erwünschten Folgen geführt hat, die Konsequenzen zu ziehen; andererseits besteht die Vorstellung, daß Mitarbeiter sich mit ihrem Wissen und sämtlichen Fähigkeiten für eine übernommene oder übertragene Aufgabe einsetzen sollen. Der Verpflichtungsaspekt der Verantwortung umfaßt zugleich das Element der Belastung, die auch von den Befragten formuliert wurde.

In der theoretischen Konzeption Schlenkers (1997) liegt Verantwortung dann vor, wenn eine Koppelung von Personen, Handlungen bzw. Ereignissen und Verhaltensvorgaben vorliegt. Nach Schlenker ist Verantwortung um so stärker ausgeprägt, je stabiler und ausgeprägter die Verbindungen zwischen Personenmerkmalen, Ereignissen und Vorgaben sind. Diese Verantwortungskonzeption spielt in den Aussagen der befragten Führungskräfte eine eher untergeordnete Rolle. Zwar gehört auch das Erfüllen von Arbeitsanweisungen aus der Sicht der Befragten zu verantwortungsvollem Handeln; vielmehr wird Verantwortung im Zusammenhang mit unspezifischen Situationen thematisiert, in denen Handlungsspielräume auszufüllen sind.

Weiter finden sich in den Äußerungen der befragten Führungskräfte die beiden Konnotationsräume, die sich auf Einfluß und Macht sowie auf ethische Aspekte von Verantwortung beziehen (Hoff, 1995, 1998). Die einfluß- oder machtbezogene Auffassung vermittelt sich in der Forderung der Befragten, übertragene Aufgaben in einem Freiheitsgrad zu sehen und diesen Freiheitsgrad mit den persönlichen Qualitäten auszufüllen. Davon unterschieden wird ein moralisches Verantwortungsverständnis, bei dem hinterfragt wird, wie aus einer ethischen Perspektive potentielle Auswirkungen der geschäftlichen Aktivität zu bewerten sind. In diesem Zusammenhang wird gefordert, das Handeln an bestimmten Maximen auszurichten, die das Gemeinwohl zum Ziel haben.

Jenseits dieser alltagssprachlichen Konnotationen lassen die Äußerungen der Führungskräfte darauf schließen, daß Verantwortung auf der Basis von Zuschreibungen entsteht und damit eine relationale Konzeption von Verantwortung im Feld besteht. Dies wird im folgenden Abschnitt zu den Strukturelementen von Verantwortung ausgeführt.

Dem verantwortungsvollen Handeln von Mitarbeitern räumen die Befragten einen hohen bis sehr hohen Stellenwert ein, wofür unterschiedliche Gründe angeführt werden. Eine Ursache liegt darin, daß Verantwortung als Erfolgsfaktor bei der Leistungserstellung gesehen wird, wie es bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt wurde. Ferner wird der hohe Stellenwert mit der zunehmenden Komplexität von Organisationen und Prozessen begründet, und ein weiteres Argument ist die Unmittelbarkeit der Leistungsabnahme durch den Kunden. Es wird betont, daß aufgrund der fehlenden Möglichkeiten für die Qualitätskontrolle etwaige Fehler des Dienstleisters sich direkt als Schaden für den Kunden auswirken und deshalb verantwortungsvolles Handeln wichtig ist, wichtiger als im Fertigungssektor.

Zu diesen Befunden ist anzumerken, daß – wie auch bei Preisendörfer (1982) – letztlich offen bleiben muß, ob diese Aussagen die persönliche Bedeutung des Verantwortungsbegriffs für die Befragten wiedergeben, oder ob lediglich die positive Bedeutung, die der Verantwortungsbegriff in der öffentlichen Diskussion hat, in den Aussagen gespiegelt wird. Immerhin kann der Begründungszusammenhang, in dem Verantwortung und Verantwortungsübernahme als wünschenswert erachtet werden, als Indiz dafür gelten, daß Verantwortung ein Konzept ist, dem in komplexen, risikobehafteten Situationen Nützlichkeit und ein gewisser Stellenwert eingeräumt werden.

Die Vorannahme zum Thema Verantwortung

- (1) Verantwortung ist nicht nur in der theoretischen Diskussion, sondern auch aus Sicht von Experten der betrieblichen Praxis ein aktuelles und relevantes arbeits- und organisationspsychologisches Konzept mit ökonomischer Relevanz.

kann damit als bestätigt gelten.

Strukturelemente von Verantwortung

Die Verantwortung der Mitarbeiter der untersuchten Dienstleistungsorganisation wird anhand von Strukturelementen beschrieben, die Verantwortung als Relationenkonzept ausweisen (Keller, 1996; Lenk, 1992). So werden Verantwortungsinhalte definiert, die von verschiedenen Verantwortungsträgern wahrzunehmen sind. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Objekte der Verantwortung und sind vor unterschiedlichen Instanzen zu vertreten. Verantwortung kann aus unterschiedlichen Quellen resultieren.

Verantwortungsträger können aus Sicht der Befragten Mitarbeiter jeder Hierarchieebene und sämtlicher Funktionen sein. Diese Einschätzung bildet die Grundlage der Auffassung von Verantwortung als relationalem Konzept, das heißt von Verantwortung als Ergebnis einer Zuschreibung an Akteure. Da die Ausführungen sich auf die Verantwortung von Mitarbeitern im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe beziehen, liegt korporative Verantwortung, also koordinierte Verantwortung eines Mitarbeiters für die Korporation, vor (Lenk & Maring, 1998). Die Korporation selbst wird ebenfalls als Träger von Verantwortung gesehen, beispielsweise, wenn es um die Verantwortung des Arbeitgebers für die Qualifizierung seiner Mitarbeiter geht. Vertreten wird die Korporation gegenüber dem Mitarbeiter durch die Führungskräfte. Verantwortung wird insgesamt von den Befragten auf allen Ebenen der Organisation verortet. Die Zuschreibung von Verantwortung an Mitarbeiter jeder Hierarchiestufe hat zwei praktische Implikationen: Erstens gewinnt das Verantwortungskonzept in der betrieblichen Praxis an Stellenwert, wenn allen Mitarbeitern, nicht nur Führungskräften, Verantwortung zugeschrieben wird. Zweitens sind in der Folge mehr Mitarbeiter im Fokus möglicher Interventionen zur Förderung verantwortungsvollen Handelns. Verschiedene *Verantwortungsinhalte* sind von Mitarbeitern über verschiedene Funktionsbereiche hinweg gleichermaßen wahrzunehmen. Dazu gehören sämtliche Handlungen, die zur Erreichung der Leistungszusage beitragen, im mindesten jedoch die rechtzeitige Information darüber, falls das vereinbarte Ziel nicht erreicht werden kann. Ein weiterer übergreifender Verantwortungsinhalt ist der Aufbau und die Pflege einer guten Kundenbeziehung, die als allgemeine Forderung an Mitarbeiter im Kundenkontakt gestellt wird.

Weitere Verantwortungsinhalte resultieren aus der jeweiligen Arbeitsaufgabe eines Mitarbeiters. Diese Inhalte sind teilweise sehr spezifisch und hängen mit der Zielstellung des jeweiligen Arbeitsplatzes zusammen, wie z.B. die Verfügbarkeit am Arbeitsplatz eines User Help Desk-Mitarbeiters.

Die *Objekte der Verantwortung*, auf die sich das Handeln der Dienstleister nach Ansicht der befragten Führungskräfte richtet, sind die Kundenorganisation sowie die in ihr beschäftigten Personen. Als Objekte der unternehmerischen Verantwortung wurden die Mitarbeiter sowie die wirtschaftliche Zukunftssicherung der Dienstleistungsorganisation angesprochen.

Das Handeln bzw. die Unterlassung von Handlungen müssen die Verantwortungsträger vor verschiedenen *Instanzen* vertreten. In erster Linie ist der Arbeitgeber als Institution die Instanz des Handelns, in der Regel vertreten durch den Vorgesetzten des Dienstleisters. Je nach Konsequenzen sind Handlungen, insbesondere Fehler, an verschiedene Instanzen zu melden, die je nach Schwere eines Fehlers unterschiedliche Maßnahmen zur Deeskalation in die Wege lei-

ten. Da ein Fehler sich letztlich in der Kundenorganisation bemerkbar macht, ist das Ziel dieser Vorgehensweise nicht die Sanktionierung von Fehlern, sofern kein absichtliches Fehlverhalten oder grobe Fahrlässigkeit vorliegt. Statt dessen sollen geeignete Maßnahmen in der Kundenorganisation eingeleitet werden, um Schäden abzuwenden. Die Handlungen des Dienstleisters sind außerdem vor einer abstrakten Kundenorganisation bzw. einem in der Kundenorganisation definierten Auftraggeber zu verantworten. Gegenstand der Verantwortung, die gegenüber der Instanz des Kunden besteht, ist die Wahrung der Rechte und Interessen des Auftraggebers. Im Außenverhältnis sind Versicherungen oder Wirtschaftsprüfer unternehmensexterne Instanzen, vor denen sich jedoch weniger der einzelne verantworten muß, sondern die Dienstleistungsorganisation als Korporation.

Im Innenverhältnis der Dienstleistungsorganisation besteht Verantwortung aufgrund der betrieblichen Aufgaben- und Arbeitsteilung. Eine wesentliche *Quelle von Verantwortung* im Außenverhältnis ist eine vertragliche Verpflichtung der Dienstleistungsorganisation aufgrund einer gegebenen Leistungszusage dem Kunden gegenüber. Diese Verantwortung ist relativ spezifisch und orientiert sich an den vertraglich getroffenen Regelungen. Darüber hinaus besteht eine weitergehende, deutlich unspezifischere Verantwortung, die aus der Rolle der Dienstleistungsorganisation oder der Person des Mitarbeiters als professioneller Dienstleister resultiert.

Verantwortung als Erwartung, die aus der Sicht der Befragten aus der Rolle des professionellen Dienstleisters resultiert, stellt eine soziale Norm dar (Lenk, 1992). Der Dienstleistungsorganisation bzw. dem Dienstleister als ihrem Vertreter wird Verantwortung auch für Themen zugeschrieben, die vertraglich ausdrücklich von der Leistungspflicht ausgeschlossen sind. Grundlage der Zuschreibung von Verantwortung ist die gegebene oder zumindest vermutete Macht einer Person oder Institution über Handlungen oder Ereignisse (Jonas, 1984). Es ist davon auszugehen, daß der Dienstleistungsorganisation aufgrund ihrer Marktposition und ihres Images Expertenmacht und die Kompetenzen zur Umsetzung dieses Expertentums zugeschrieben werden. Obwohl eine derartige Verantwortung allein aus einer Fremdzuschreibung resultiert, kann die Nichterfüllung der Handlungsansprüche von der Umwelt sanktioniert werden – durch die Beendigung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden oder durch Imageverlust auf dem Markt. Idealerweise wird die Fremderwartung einer Beratungsleistung mit der Selbstverpflichtung der Dienstleistungsorganisation gekoppelt, wenn nämlich Service Level Agreements vertraglich nachjustiert werden, wie es auch einer der Befragten anspricht.

Neben der Verantwortung, die aus der Rolle des professionellen Dienstleisters entsteht, und damit eine soziale Norm ist, wurden im Feld auch moralische Aspekte von Verantwortung angesprochen. Wie in Kapitel 2.5 ausgeführt wurde, sind auch theoretisch normative und moralische Aspekte von Verantwortung nicht immer klar abgrenzbar (Maier, 2002; Nunner-Winkler, 1989). Es ist leicht vorstellbar oder zumindest nicht auszuschließen, daß ein Dienstleister, der einen Kunden in einem bestimmten, vertraglich ausgeschlossenen Thema berät, dies nicht nur tut, um einer normativen Erwartung zu entsprechen, sondern auch, weil er es als moralische Verpflichtung ansieht, potentiellen Schaden von der Kundenorganisation abzuwenden. Auch in den Ausführungen der Befragten zum Thema Verantwortung kommen neben der Verantwortung aufgrund der Marktposition berufsethische Aspekte zur Sprache, wenn von der Verpflichtung und dem Stolz eines Mitarbeiters über seine berufliche Leistung die Rede ist.

Die weiteren Vorannahmen zum Thema Verantwortung lauteten

- (2) Verantwortung ist ein relationales Konzept und resultiert im Organisationskontext aus Erwartungen an die Inhaber betrieblicher Positionen.
- (3) Verantwortung als Relationenkonzept läßt sich anhand theoretisch definierter Strukturmerkmale beschreiben.

und können durch die Experteninterviews bestätigt werden.

Aus den Ausführungen der Interviewpartner zeichnet sich ab, daß Verantwortung als soziale Norm abhängig von den erwünschten Resultaten von Handlungen ist und daher nicht unabhängig und umfassend bestimmt werden kann (Heid, 1995). Den Äußerungen der befragten Führungskräfte ist zu entnehmen, daß bis auf wenige übergreifende Themen der Inhalt von Verantwortung von der betrieblichen Position und den Zielen der jeweiligen Arbeitsaufgabe bestimmt wird. Wie bei den Ausführungen zur Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns (Kapitel 9.2.3) deutlich werden wird, werden die Anforderungen an verantwortungsvolles Handeln in Abhängigkeit von den situativen Anforderungen weiter spezifiziert.

9.2.3 Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor

Dienstleistungstätigkeiten und Arbeitssituation von Dienstleistern

In den einzelnen Leistungsbereichen des befragten Unternehmens gelten unterschiedliche Arbeitstätigkeiten als typisch. Insbesondere für das Beratungs- und Projektgeschäft des Beratungssektors (Plan und Build) sowie das Betreibergeschäft von Rechenzentren (Run) können Unterschiede in den ausgeführten Tätigkeiten sowie der Arbeitssituation der Mitarbeiter festgestellt werden. Hier wurden von den Befragten insbesondere die örtlichen Gegebenheiten, unter denen die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten ausführen, sowie das Ausmaß der Kooperation und der Integration des Kunden angesprochen. In der Beratung werden zumeist vor Ort in der Kundenorganisation Prozesse in bezug auf eine bestimmte Fragestellung analysiert, es werden Benchmarks durchgeführt und Vorschläge zur Erreichung des Kundenziels entwickelt. Dabei werden zu Beginn einer Beratung bzw. eines Projekts die Ziele in enger Abstimmung zwischen dem Dienstleister und dem Kunden festgelegt und die Maßnahmen darauf abgestimmt. Diese Ziele können im Verlauf der Auftragserstellung verändert werden. In typischen Bereichen des Run-Sektors wie dem Betrieb eines Rechenzentrums oder dem User Help Desk Service sind nach Aussagen der Befragten die Aufgaben in Form von Service Level Agreements oder Leistungskatalogen klarer definiert; ausgenommen bei Störfällen oder kurzfristigen Änderungswünschen des Kunden. Im Vergleich zum Beratungssektor ist der Kundenkontakt weniger intensiv, da die Mitarbeiter seltener vor Ort beim Kunden tätig sind bzw. der Kundenkontakt im User Help Desk Service häufiger telefonisch stattfindet. Ferner ist die Integration des Kunden weniger intensiv als im Projekt- und Beratungsgeschäft, wie es auch der Typologie von Engelhardt et al. (1993) entspricht.

Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung

Verantwortung fordernde Situationen sind aus theoretischer Sicht unspezifische Situationen, die vom Dienstleister das Handeln unter Unsicherheit erfordern. Sie entstehen ferner, wenn die ausgeführten Tätigkeiten ein Risikopotential bergen, sowie wenn unterschiedliche Interessen auszubalancieren sind (Kaufmann, 1992). Es kann festgehalten werden, daß diese theoretische Position anhand der Interviews bestätigt werden konnte.

Ein großer Teil der identifizierten Verantwortung fordernden Situationen resultiert aus den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen: Integration eines externen Faktors, Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis sowie der Immaterialität der Leistung (Corsten, 1985; Haller, 1995). Weitere Verantwortung fordernde Situationen sind durch die Inhalte der Tätigkeit sowie durch die Spezifika von Business to Business Dienstleistungen bedingt.

Verantwortung ist bei der Dienstleistungserstellung durch die Notwendigkeit gefordert, den Kunden mit seinem Bedarf und seinen Interessen bestmöglich in die Leistungserstellung einzubeziehen. Im Run-Sektor bedeutet dies, Änderungswünsche des Kunden oder vom Kunden vorgenommene Änderungen störungsfrei in den Ablauf zu integrieren. Im Projekt- und Beratungsgeschäft sind die Intentionen des Kunden zu ermitteln, insbesondere dann, wenn die Zielstellung bei Projekt- oder Beratungsbeginn nicht klar ist oder der Kunde mit einem Auftrag ein verdecktes Interesse verfolgt. Gelingt es nicht, die Kundeninteressen zu realisieren, besteht die Gefahr, daß die Leistung als nicht zufriedenstellend eingeschätzt wird, obwohl sie formal richtig ist. Der externe Faktor stellt bei der Erstellung von Dienstleistungen eine schwer kontrollierbare Größe dar und trägt damit zur Unsicherheit bezüglich der Qualität der Leistung bei (Haller, 1995). Die teilweise unvorhersehbaren Anforderungen der Kunden führen dazu, daß nicht für sämtliche Situationen bei der Dienstleistungserstellung Verhaltensvorgaben seitens der Dienstleistungsorganisation formuliert werden können. Die Diskrepanz zwischen verfügbaren Informationen und den für die Erfüllung der Rolle benötigten Informationen wird als Rollenambiguität bezeichnet (Kahn et al., 1964). Verantwortung ist demnach in Situationen gefordert, in denen Ambiguität bezüglich einer adäquaten Rollenerfüllung besteht und bezieht sich letztlich auf das Ziel, Leistungen im Rahmen gesetzter Qualitätsstandards zu erstellen und das Ziel der Kundenzufriedenheit. Dienstleister im Kundenkontakt sind aufgrund ihrer Repräsentationsfunktion an der Grenze der Organisation (Adams, 1976) in dieser Hinsicht besonders gefordert. Es ist zu erwarten, daß sie durch den engen Kontakt mit den Kunden in besonderem Maße Ambiguität bezüglich der Anforderungen empfinden, da sie intensiver und häufiger mit unvorhersehbaren Kundenerwartungen konfrontiert sein dürften. Außerdem zeigt nach den Aussagen der Befragten das Verhalten des Dienstleisters dem Kunden gegenüber unmittelbare Wirkung. Hierauf wird ausführlicher unter dem uno-actu-Prinzip eingegangen. Durch ihre Doppelrolle als Ersteller und Überbringer der Dienstleistung (Nerdinger, 1994) haben Dienstleister Einfluß auf die Qualität der Leistung und die Zufriedenheit der Kunden, weshalb sie den wirtschaftlichen Erfolg sowie das Image der Dienstleistungsorganisation wesentlich mitbestimmen.

Aufgrund der Spezifika der in dieser Studie untersuchten Business to Business Dienstleistungen bestehen weitere Anforderungen bezüglich verantwortungsvollen Handelns an Dienstleister. Business to Business Dienstleistungen zeichnen sich durch (a) das Gewinnprinzip auf der Nachfrager- und Anbieterseite sowie durch Komplexität (b) der Anbieter- und (c) der Abnehmerorganisation aus (Quartapelle & Larsen, 1996). Diese Spezifika können zu unterschiedlichen Anforderungen führen, die sich letztlich als Rollenkonflikte von Dienstleistern auswirken können. Aufgrund des Gewinnprinzips besteht seitens der Kunden die Erwartung, für das vereinbarte Honorar eine qualitativ hochwertige, den Kunden zufriedenstellende Leistung zu erhalten. Die Zufriedenheit des Kunden ist – wie bereits erörtert wurde – nicht immer allein durch die tatsächliche Leistung bestimmt und gegebenenfalls nur über Nachbesserungen zu erreichen. Dem steht das Prinzip der Profitabilität der Dienstleistungsorganisation entgegen, die durch die Nachbesserungen geschmälert wird. Diese widerstreitenden Anforderungen können als typischer Inter-Senderkonflikt für Dienstleister bezeichnet werden (vergleiche auch die Klassifikation von Damiani (1991) in Kapitel 5.4.4). Bestehen von der Dienstleistungsorganisation die Anforderungen hoher Profitabilität und hoher Kundenzufriedenheit, stellt dies einen typischen Intra-Senderkonflikt für den Mitarbeiter dar. Von den Befragten wurde geschildert, daß bedingt durch die Komplexität der Kundenorganisation häufig auf der Kundenseite mehrere Auftraggeber und –nehmer bestehen. Dies kann durch eventuelle unterschiedliche Interessen und Maßstäbe der Kundenzufriedenheit zu möglichen Inter-Senderkonflikten führen. Im Zusammenhang mit Rollenkonflikten stellt sich die Frage, welche Erwartungen im Zweifel für den Dienstleister handlungsleitend sind.

Der Umgang mit risikobehafteten oder kritischen Arbeitsinhalten fordert ebenfalls verantwortungsvolles Handeln in der Dienstleistungserstellung. In einigen der beschriebenen Tätigkeiten entstehen finanzielle Risiken, wenn etwa Buchungssysteme oder Systeme zur Rechnungslegung betrieben und gewartet werden. Falls die Leistung dem Kunden nicht zur Verfügung steht, entsteht für diesen ein wirtschaftlicher Verlust. Die geforderte Verantwortung ist als soziale Norm zu verstehen, die an den Ersteller einer professionellen Dienstleistung gerichtet wird, nämlich die Erwartung der fehler- und schadensfreien Abwicklung. Andere kritische Arbeitsinhalte sind im Beratungssektor Restrukturierungsprozesse, die die Umsetzung oder Freisetzung von Personal zur Folge haben können. Hier geht es einerseits um den Interessenausgleich zwischen verschiedenen Parteien innerhalb der Kundenorganisation, andererseits über die Sachebene hinaus um den fairen Umgang mit zu versetzenden oder freizu-

setzenden Mitarbeitern der Kundenorganisation. Unter diesem Aspekt ist Verantwortung auch als eine moralische Forderung zu interpretieren. Verantwortung als moralische Forderung umfaßt die Orientierung des Handelns an gesellschaftlich akzeptierten Umgangsformen sowie an allgemeinen gesellschaftlichen Werten wie der Wohlfahrt anderer (Graumann, 1994; Hoff, 1995).

Durch das uno-actu-Prinzip ist es schwierig bzw. unmöglich, die erstellten Dienstleistungen vor der Abnahme durch den Kunden einer Qualitätskontrolle zu unterziehen (Haller, 1995). Daher ist aus der Sicht der Befragten generell Verantwortungsübernahme bei der Erstellung von Dienstleistungen gefordert, da in der Regel Handlungen des Dienstleisters unmittelbare, evtl. auch negative, Auswirkungen für den Kunden nach sich ziehen. Im Run-Bereich sind aufgrund von Veränderung von Programmdateien Systemausfälle oder -störungen denkbar, die finanzielle Schäden für den Kunden bedeuten können. In Beratungssituationen bewirkt das uno-actu-Prinzip keine direkten Auswirkungen in der Kundenorganisation, jedoch werden sämtliche Handlungen, Äußerungen, Einschätzungen und Empfehlungen des Beraters dem Kunden unmittelbar transparent und sind damit permanent und ohne Möglichkeit der vorherigen Überprüfung dessen Bewertung ausgesetzt. Weiterhin ist Verantwortungsübernahme dann gefordert, wenn Entscheidungen zu treffen sind, ohne daß der Dienstleister sich in seiner Organisation, z.B. bei seinem Vorgesetzten, rückversichern kann.

Es ist aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen ferner schwierig bis unmöglich, die Qualität einer zu erstellenden Dienstleistung im Vorfeld zu vermitteln. Die Demonstration von Mustern, wie sie im Sachgüterbereich üblich ist, scheidet naturgemäß aus. Eine Voraussetzung für die Beauftragung einer Dienstleistungsorganisation stellt daher das Vertrauen dar, das vom Kunden in die Leistungsfähigkeit der Organisation gesetzt wird. Zur Wahrnehmung des Potentials der Dienstleistungsorganisation trägt deren Ruf am Markt wesentlich bei (Quartapelle & Larsen, 1996). Aus diesem Grund ist Verantwortung auch gefordert, wenn es darum geht, die Reputation des Dienstleisters zu schützen. Die Reputation des Dienstleisters und sein Anspruch auf einen professionellen Marktauftritt führen diesen in eine weitere Verantwortung hinein. Auch über vertragliche Verpflichtungen hinaus entsteht Verantwortung aus der Rolle des professionellen Dienstleisters, von dem die Kunden erwarten, daß er sie auch in übergreifenden Themen berät.

Die Tatsache, daß bei der Leistungserstellung neben einem unmittelbaren Prozeßergebnis ein mittel- bis langfristig wirksames Folgeergebnis entsteht (Meyer & Mattmüller, 1987), wurde von den Befragten nicht explizit als Verantwortungsfordernd angeführt. Indirekt kommt dieses Thema zur Sprache, wenn die Folgenabschätzung des Handelns als verantwortungsvoll bezeichnet wird. Daß dieses Merkmal von Dienstleistungen nicht als Verantwortungsfordernd zur Sprache kommt, mag in den Interviewfragen begründet sein, die eher Verantwortungsfordernde Situationen bei der Leistungserstellung fokussierten.

Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns

Verantwortungsvolles Handeln weist im Geschäft der Befragten verschiedene Aspekte auf. Eine häufig thematisierte Dimension umfaßt Aspekte der Initiative und Aktivität. Darunter verstehen die befragten Führungskräfte das Ausgestalten von Freiräumen durch selbständiges Handeln und Entscheiden. Verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter ergreifen die Initiative, wenn vor Ort beim Kunden ad hoc Entscheidungen zu treffen sind, insbesondere in Problemfällen oder falls der Verlust eines Auftrags droht. Dabei treffen sie ihre Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen. Falls das Problem nicht selbst gelöst werden kann, entscheiden die Mitarbeiter selbst, ob und an wen zu eskalieren ist. Verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter werden ferner aktiv, wenn sie unterschiedliche Interessen oder Meinungen feststellen, und thematisieren diese.

Insbesondere von Vertretern des Run-Sektors wurden Sorgfalt sowie das Einhalten der Leistungszusage als Dimension verantwortungsvollen Handelns angesprochen. Dazu gehört es, am Arbeitsplatz für den Kunden verfügbar zu sein und für die Beseitigung von Störungen oder Problemen zu sorgen. Wichtig ist, daß die Präsenz des Dienstleisters und seine Aktivitäten zur Einhaltung der Leistungszusage dem Kunden vermittelt werden. Sind Fehler aufgetreten, gehört es zu verantwortungsvollem Handeln, diese einzugestehen und dem Kunden gegenüber zu vertreten.

Ein weiterer Aspekt verantwortungsvollen Handelns ist das effiziente, zielgerichtete Vorgehen des Dienstleisters. Vorgaben und bestehende Prozesse sollen kritisch hinterfragt bzw. Vorschläge für Verbesserungen unterbreitet werden. Es wird auch als verantwortungsvoll angesehen, wenn Handlungen unterlassen werden, und zwar dann, wenn Ressourcen eingespart werden können.

Verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter orientieren sich nach Meinung der Befragten an übergeordneten Werten und zeigen ein integeres Verhalten. Dies bedeutet, eine positive Bilanz zwischen den Interessen des Kunden und der Dienstleistungsorganisation herzustellen oder im Extremfall Entscheidungen im Sinne des Kunden zu treffen, auch wenn sie den Interessen der Dienstleistungsorganisation entgegenstehen. Das Ablehnen eines Auftrags, der für den Kunden letztlich keinen Nutzen bringen würde, wäre ein Beispiel dafür oder auch, Veränderungen nicht um jeden Preis durchzuführen. In solchen Situationen orientiert sich das Handeln nach Vorstellung der befragten Führungskräfte an übergeordneten Werten wie Fairneß oder Nachhaltigkeit. Diese Verhaltensweisen wurden insbesondere im Beratungs- und Projektgeschäft angesprochen. Verantwortungsvolles Handeln berücksichtigt neben kurzfristigen Effekten des Handelns also auch Folgeergebnisse, und die Ergebnisse des Handelns bestehen vor mehreren Instanzen.

Verantwortungsvolles Handeln zeichnet sich im Verständnis des Samples durch Verhaltensweisen aus, die auch von Koch & Kaschube (2000) empirisch ermittelt wurden (vergleiche Tabelle 2.1). Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß unter verantwortungsvollem Handeln Verhaltensweisen zusammengefaßt werden, die dazu beitragen, daß gegebene Leistungszusagen erfüllt werden und Störungen oder antizipierte Schwierigkeiten, die der Leistungserstellung entgegenstehen, behoben werden. Dabei erstreckt sich verantwortungsvolles Handeln auf die verschiedenen Interaktionsebenen, die Nerding (1994) bei der Erstellung von Dienstleistungen unterscheidet: Auf der Tauschebene Leistung gegen Geld soll ein ausgewogenes Verhältnis erzielt werden. Auf der interaktiven Ebene wird verantwortungsvolles Handeln sowohl im instrumentellen Handeln der Leistungserstellung, wie beim sorgfältigen Umgang mit Daten und Prozessen, als auch auf der sozialen Ebene der Interaktion im Umgang mit dem Kunden wirksam.

Ein moralischer Aspekt verantwortungsvollen Handelns ist die Orientierung an übergeordneten Werten. Verantwortungsvolles Handeln weist Aspekte der Initiative und Aktivität auf. Das Handeln zeichnet sich durch Effizienz und Zielgerichtetheit sowie durch Sorgfalt bei der Vorgehensweise und dem Einhalten von Vorgaben aus, so daß Verantwortung im Verständnis der Befragten Aspekte der Pflichterfüllung umfaßt. In scheinbarem Widerspruch dazu stehen Aussagen, die es als verantwortungsvoll ansehen, Handlungen zu unterlassen.

Wie diese Zusammenfassung zeigt, weist verantwortungsvolles Handeln im Verständnis der befragten Führungskräfte verschiedene, scheinbar wider-

sprüchliche Facetten auf. Auch fällt auf, daß die thematisierten Verhaltensweisen sich auf einem hohen Abstraktionsniveau bewegen. Damit zeigt das Verständnis der Befragten von verantwortungsvollem Handeln Aspekte, die auch theoretisch für Verantwortung und verantwortungsvolles Handeln im Beruf formuliert werden: normative, z.B. das Einhalten von Zusagen und Vorgaben betreffende, und moralische Aspekte, wie die Orientierung an übergeordneten Werten.

Wenngleich es in den Aussagen der befragten Führungskräfte zu verantwortungsvollem Handeln deutliche Schwerpunkte gibt, muß festgehalten werden, daß verantwortungsvolles Handeln als soziale Norm im Feld nicht allgemeingültig bestimmt werden kann, was auch theoretisch begründbar ist. Welche Verhaltensweisen als verantwortungsvoll gelten, ist sowohl von den Handlungszielen des jeweiligen Aufgabenbereiches als auch der jeweiligen Situation abhängig (Heid, 1995). Verantwortungsvolles Handeln ist demnach darüber bestimmt, welche inhaltlichen Erwartungen an das Handeln eine Verantwortungsinstanz in bezug auf ein bestimmtes Objekt der Verantwortung hegt (Graumann, 1994). Es kann daher als Verhaltenserwartung an den Inhaber einer betrieblichen Position und somit als relationales Konstrukt bestätigt werden. Die Auffassung von verantwortungsvollem Handeln als Verhalten eines Positionsinhabers beinhaltet, daß verschiedene Verhaltensweisen als verantwortungsvoll gelten können, je nach beurteilender Instanz bzw. je nach dem erwünschten Ziel einer Handlung. Dadurch kann erklärt werden, warum es trotz des für die Dienstleistungsorganisation geltenden Gewinnprinzips als wünschenswert gelten kann, einen Auftrag nicht anzunehmen. Verantwortungsvolles Handeln ist demnach ein Handeln, das über die Erreichung der Kundenzufriedenheit oder das Erstellen einer formalen Qualitätskriterien genügenden Leistung hinausgeht. Damit lassen sich auch zwei weitere, theoretisch formulierte Aspekte verantwortungsvollen Handelns im Feld nachweisen: Aspekte der Initiative und Aktivität, die über die reine Pflichterfüllung und das Erfüllen von Vorgaben hinausgehen, und die Orientierung an übergeordneten Handlungsmaximen, an denen sich das situative Handeln ausrichtet (Heid, 1995).

Koch & Kaschube (2000) verstehen unter verantwortungsvollem Handeln ein Verhalten, das als Extrarollenverhalten außerhalb der Erwartungen an den Inhaber einer beruflichen Position besteht. Die von den Vorgesetzten im Sample geschilderten Verhaltensweisen können als „Gedanken, Überlegungen und Einstellungen darüber, was ein bestimmtes Organisationsmitglied an seinem Arbeitsplatz tun soll“ (Greif, 1983: 129) aufgefaßt werden. Damit können die Erwartungen der befragten Führungskräfte an verantwortungsvolles Handeln

der Dienstleister als Rollenerwartungen an die Mitglieder der Organisation gelten, was der theoretischen Position von Koch & Kaschube entgegensteht. Nach Katz & Kahn (1978) aktivieren wahrgenommene Rollenerwartungen motivationale Kräfte des Rollenempfängers, der empfangenen Rolle gerecht zu werden. Sollten also den in der Organisation beschäftigten Dienstleistern die Vorstellungen ihrer Vorgesetzten bekannt sein und sie sich dementsprechend verhalten, ist davon auszugehen, daß das verantwortungsvolle Handeln der Dienstleister In-Rollenverhalten darstellt. Folglich erscheint es von besonderem Interesse, Kontextfaktoren dieser Rollenerwartungen zu identifizieren und zu überprüfen, inwiefern diese Rollenerwartungen von den Organisationsmitgliedern als empfangene Rolle realisiert werden.

Die Vorannahmen zum Thema verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor:

- (1) Ist Verantwortung als Relationenkonzept aufzufassen, sind in unterschiedlichen Aufgabengebieten unterschiedliche Situationen zu erwarten, die verantwortungsvolles Handeln fordern.
- (2) Der Inhalt von Verantwortung sind Handlungen bzw. ihre Unterlassung sowie deren Folgen. Die Bewertung der Handlungen und ihrer Folgen ist abhängig von dem jeweils – im Rahmen von Arbeitsanweisungen oder Rollenanforderungen - Gesollten. Es wird angenommen, daß verantwortungsvolles Handeln in unterschiedlichen Aufgabengebieten unterschiedlich operationalisiert ist.

konnten damit bestätigt werden.

Antizipierte Folgen verantwortungsvollen bzw. nicht-verantwortungsvollen Handelns

Die Befragten erwarten von verantwortungsvollem Handeln verschiedene positive Effekte. Durch Initiative und eigenverantwortliche Entscheidungen können aus Sicht der Befragten Prozesse beschleunigt werden, so daß Leistungszusagen und damit der Nutzen für den Kunden schneller erreicht werden können, was auch zu wirtschaftlichen Effekten führt. Der Nutzen von Verantwortung liegt ferner in der Aktivierung von Handlungsbereitschaft. Durch diese Handlungsbereitschaft können Leistungszusagen eingehalten und die bestehenden Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten werden. Außerdem wird durch die Beschleunigung von Prozessen die Effizienz der Dienstleistungsorganisation ge-

steigert. In der Konsequenz führt verantwortungsvolles Handeln dazu, daß Kundenbeziehungen gestärkt werden und das Image der Dienstleistungsorganisation am Markt positiv beeinflusst wird.

Verantwortungsvolles Handeln ist mehr als Erfüllung von Leistungen und Sicherung von Qualitätsstandards. So berichten die Befragten davon, daß verantwortungsvolles Handeln sich auch darin äußern kann, einen Kundenauftrag abzulehnen, selbst wenn eine Leistung gemäß Qualitätsstandards zu erreichen wäre; nämlich dann, wenn die Leistung dem übergeordneten Ziel des Kunden nicht dienlich wäre. Damit werden auch auf den ersten Blick negative Nebeneffekte verantwortungsvollen Handelns in Kauf genommen, wenn durch verantwortungsvolles Handeln ein übergeordnetes Ziel erreicht werden kann. Es ist aber anzumerken, daß das Ablehnen eines Auftrags im geschilderten Fall letztlich dem langfristigen strategischen Ziel diene, ein hohes Leistungspotential der Dienstleistungsorganisation auf dem Markt zu vermitteln.

Durch das Offenlegen und Eskalieren von Problemen soll Transparenz geschaffen werden. Diese Transparenz führt letztlich zu Handlungsfähigkeit sowohl in der Dienstleistungsorganisation als auch in der Kundenorganisation, da durch Transparenz die Basis für Entscheidungen geschaffen wird. Eine wesentliche Funktion verantwortungsvollen Handelns besteht damit in der Reduktion von Unsicherheit.

Für den Fall, daß Dienstleister ihre Verantwortung nicht wahrnehmen, kann mit einer Vielzahl negativer Effekte gerechnet werden. Im wesentlichen werden wirtschaftliche Schäden antizipiert, die dann entstehen, wenn der Dienstleister die vereinbarte Leistung nicht oder nicht zur Zufriedenheit des Kunden erfüllt. Zwar kann es dem Dienstleister gelingen, die Leistung durch Mehrarbeit zu erfüllen oder die Kundenzufriedenheit durch Nachbesserungen zu erreichen, dann ist jedoch der Auftrag nicht mehr rentabel abzuschließen. Im Extremfall ist mit dem Abbruch eines Auftrags oder der Geschäftsbeziehung zu rechnen, so daß direkte Umsatzeinbußen entstehen. Weitere Einbußen können durch Schadenersatzforderungen des Kunden entstehen. Da damit zu rechnen ist, daß der Kunde andere bestehende oder potentielle Kunden über die Minderleistung des Dienstleisters informiert, ist mittelbar mit einem Imageschaden zu rechnen, der letztlich auch wirtschaftliche Effekte nach sich ziehen kann. Eine weitere negative Folge nicht-verantwortungsvollen Handelns ist der Ausgleich durch Kollegen, was einerseits ineffektiv ist, andererseits zu Unzufriedenheit im Team führt.

Insbesondere im Run-Bereich sind infolge von Fehlern weitere Fehler vorstellbar oder nachgelagerte Probleme in der Kundenorganisation wie Umsatzeinbußen für den Fall, daß beispielsweise Buchungssysteme nicht zur Verfügung stehen.

Personelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns

Die Befragten sehen eine gute fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, die auch Berufserfahrung umfassen sollte, als eine Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns an. Die fachlichen Kompetenzen werden auf der instrumentellen Ebene der Leistungserstellung benötigt. Weitere Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns, die im Zusammenhang mit der Qualifikation erworben werden, sind Kompetenzen wie Problemlösefähigkeiten, eine bestimmte Art des Auftretens sowie die Fähigkeit zum Aufbau von Kundenkontakten. Insbesondere im Projekt- und Beratungsgeschäft hat die soziale und emotionale Kompetenz hohe Bedeutung, da mit Hilfe von Kommunikationstechniken die Verantwortung fordernden Situationen auf der sozial-interaktiven Ebene gemeistert werden können. Hier wird insbesondere auf Situationen mit unklarer Aufgabenstellung, divergierenden Interessen oder im Projekt- und Beratungsverlauf veränderten Rahmenbedingungen verwiesen.

Die Kundenorientierung und das Kundenbewußtsein der Mitarbeiter tragen dazu bei, sich in die Anforderungen des Kunden hineinzudenken und die Auswirkungen von Handlungen auf das Geschäft der Kundenorganisation zu antizipieren.

Verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter sind nach Meinung der Befragten in der Regel pflichtbewußt und zeichnen sich durch Initiative und Engagement aus. Sie sind weniger durch materielle Aspekte zur Arbeit motiviert und haben eine hohe Selbstverpflichtung.

Aus Sicht der Befragten hat die Persönlichkeit des Mitarbeiters eine große Bedeutung für verantwortungsvolles Handeln. Verantwortungsbewußtsein, der Wille zur Verantwortungsübernahme oder ganz allgemein ein bestimmter „Charakter“ sind häufig genannte Persönlichkeitsmerkmale. Allerdings besteht keine Einigkeit darüber, ob bestimmte Charaktere zur Verantwortungsübernahme prädestiniert sind. Weiterhin wird vermutet, daß positive Erfahrungen mit der Übernahme von Verantwortung, die im Laufe der elterlichen Erziehung und der schulischen und beruflichen Sozialisation gewonnen wurden, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme erhöhen.

Wie gezeigt werden konnte, werden in der Dienstleistungsorganisation verschiedene Leistungen erstellt, die sich hinsichtlich ihres materiellen Anteils sowie des Integrationsgrades des Kunden unterscheiden. Es ist davon auszugehen, daß aus diesen unterschiedlichen Leistungsmerkmalen, insbesondere aus der Integration des Kunden, unterschiedliche Anforderungen an Dienstleister resultieren. Die Auswertung der Daten zeigt entsprechend dem höheren Grad der Kundenintegration, daß soziale Kompetenzen im Plan- und Build-Bereich häufiger erwähnt werden.

Der Vergleich mit den empirischen Ergebnissen in Tabelle 2.2 zeigt, daß die genannten Personenmerkmale auch in anderen empirischen Studien als personelle Voraussetzungen der Verantwortungsübernahme thematisiert wurden. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, daß die Personenmerkmale in ihrer Gesamtheit – eine qualifizierte Ausbildung; soziale, speziell: kommunikative Kompetenz; Kundenorientierung; Initiative und Engagement; Motivation und Commitment – unabhängig von den Aufgabeninhalten dem Wunschbild eines „idealen Mitarbeiters“ entsprechen. Frieling & Hoyos (1978) konnten im Rahmen von Vorgesetztenbefragungen nur sehr allgemein gehaltene Anforderungen an Dienstleister identifizieren, die gemeinhin mit erfolgreich gemeisterten Situationen in Verbindung gebracht werden. Diese Aussage gilt auch für die in der vorliegenden Arbeit identifizierten personellen Anforderungen für verantwortungsvolles Handeln.

Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns: Organisationsfaktoren und Führung

Die Befragten schilderten verschiedene Organisationsfaktoren, die zu verantwortungsvollem Handeln der Mitarbeiter beitragen. (a) Das Unternehmen ist aus Sicht der Befragten gefordert, durch Schulung und Training den Mitarbeitern die nötigen Kenntnisse zur Leistungserbringung zu vermitteln. Darüber hinaus ist eine angemessene Personalplatzierung eine wesentliche Voraussetzung, damit der Mitarbeiter sein Leistungspotential an seinem Arbeitsplatz entfalten und Verantwortung übernehmen kann. (b) Durch personalpolitische Instrumente sollen Leistung und Engagement der Mitarbeiter unterstützt werden. Ein Vergütungssystem mit leistungsabhängigen Gehaltsbestandteilen honoriert Initiative und Engagement, ebenso ein institutionalisiertes Verbesserungsvorschlagswesen. (c) Die Firmenphilosophie stellt eine weitere Rahmenbedingung für das verantwortungsvolle Handeln der Mitarbeiter dar. Diese sollte in Veranstaltungen oder durch den Vorgesetzten den Mitarbeitern vermittelt werden. Schließ-

lich kann (d) die hierarchische Stellung zur Verantwortungsübernahme beitragen, da diese dem Mitarbeiter Zugang zu bestimmten Gremien ermöglicht und seine Akzeptanz im Unternehmen stärkt.

Auch in verschiedenen anderen empirischen Studien konnten Transparenz über die Firmenphilosophie, der Informationsfluß sowie Strukturen für Zielsetzung, Entscheidungsfindung und Beurteilung der Mitarbeiter als Bedingungen von mehr Verantwortungsübernahme identifiziert werden (Dose & Klimoski, 1995; Randolph, 1995). Im Zusammenhang mit dem Instrument der Zielvereinbarung soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, daß allgemein gefordert wird, zur Vermeidung von Zieldiffusion Prioritäten zu setzen, und von der Organisation hoch priorisierte Ziele zu incentivieren (Nerdinger, 1994).

Breiten Raum in den Ausführungen der Befragten nimmt das Vorgesetztenverhalten ein. Relativ übereinstimmend werden bestimmte Verhaltensweisen des Vorgesetzten als wesentliche Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns genannt. Als Grundlage jeder Verantwortungsübernahme durch den Mitarbeiter wird die Verantwortungsdelegation durch den Vorgesetzten angesehen. Dabei sollte es sich um eine „echte“ Delegation handeln, bei der Vertrauen in den Mitarbeiter bezüglich der Aufgabenerfüllung gesetzt wird. Mit der Delegation sollte in jedem Fall die Unterstützung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten verbunden werden. Als unterstützend werden insbesondere umfassende und rechtzeitige Information und Coaching durch den Vorgesetzten angesehen. In schwierigen Situationen, insbesondere in Konfliktfällen bei der Beratung, sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter beim Kunden den Rücken stärken. Durch das Vereinbaren, nicht Vorgeben, von Zielen kann aus Sicht der befragten Führungskräfte Verantwortungsübernahme erreicht werden, da das Handeln auf diese Ziele ausgerichtet wird und der Mitarbeiter sich durch den Zielvereinbarungsprozeß selbst verpflichtet.

Als besonders wichtig wird es erachtet, daß Initiativen von Mitarbeitern nicht durch Sanktionen eingedämmt werden. Insbesondere wenn ein Mitarbeiter in einer kritischen Situation nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt hat, sollte die Initiative Anerkennung finden. Auch Eskalationsstufen für Fehler sollten nicht dafür genutzt werden, die Meldung von Fehlern zu sanktionieren; vielmehr soll die Behebung des Fehlers im Vordergrund stehen. Vorgesetzte nehmen in der Meinung der Befragten ferner eine wichtige Vorbildfunktion ein.

Auch die Befunde zum Vorgesetztenverhalten stehen in hoher Übereinstimmung mit den Ergebnissen anderer empirischer Studien. In Kapitel 2 wurde bereits dargestellt, daß Delegation, Sanktionsfreiheit und Problemlösungsorientie-

rung im Fehlerfall als förderliches Vorgesetztenverhalten für die Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern gelten (Randolph, 1995; Schmidt, 1992). Bezüglich der Führung von Dienstleistern konnten Gebert & Ulrich (1990) nachweisen, daß Zielklarheit und –verbindlichkeit der Vorgesetzten das Mitarbeiterverhalten unterstützen. Die Bedeutung des Handlungsspielraums für das Ausgestalten der Rolle von Dienstleistern, der im Zusammenhang mit „echter“ Delegation von den befragten Führungskräften angesprochen wird, wird von Dewe & Ferchhoff (1988) und Nerdinger (1994) theoretisch mit den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen begründet.

Die theoretisch in der Situation der Grenzrolle (Adams, 1976) begründete Tatsache, daß Dienstleister in relativer Distanz zur Organisation arbeiten und daher an die Führung von Dienstleistern spezifische Anforderungen gestellt werden, wurde von den Vorgesetzten nicht thematisiert. Hingegen wurde das Thema „Vertrauen“ explizit angesprochen. Aufgrund der Distanz von Dienstleistern zur Organisation ist damit zu rechnen, daß Führungskräfte diesen Mitarbeitern eher Mißtrauen bezüglich ihrer Loyalität entgegenbringen (Adams, 1976). Da Dienstleister, die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Leistungen erstellen, weniger anhand ihres Verhaltens, sondern am ehesten anhand ihrer Arbeitsergebnisse kontrolliert werden können (Nerdinger, 1994), ist von den Vorgesetzten Vertrauen in ihre Mitarbeiter gefordert. Wie berichtet, können Mißtrauen und zu strenge Kontrolle und Handlungsvorgaben die Handlungsfreiheit von Dienstleistern einschränken und zu disfunktionalen Effekten führen (Dewe & Ferchhoff, 1988).

9.2.4 Selbstverständnis als Führungskraft und Menschenbild

Selbstverständnis als Führungskraft

Den Äußerungen der Befragten ist ihr Selbstverständnis oder Selbstkonzept als Führungskräfte zu entnehmen. Das Selbstkonzept einer Person umfaßt selbstbezogene Kognitionen und affektiv-evaluative Haltungen zur eigenen Person. In der Regel ist die eigene Person im Selbstkonzept nicht ganzheitlich repräsentiert, sondern Kognitionen und affektive Haltungen stellen bereichs- und/oder situationsspezifische Teilmodelle der eigenen Person dar (Filipp, 1985). Selbstkonzepte sind demnach Wissensbestände über die eigene Person als Produkt der Verarbeitung selbstbezogener Informationen. Ferner organisieren Selbstkonzepte die Verarbeitung weiterer selbstbezogener Informationen und steuern

den weiteren Prozeß der Konzeptbildung. Selbstkonzepte haben eine unmittelbare verhaltensregulative Wirkung, da sie die Wahrnehmung anderer und die Kategorisierung sozialer Interaktionen steuern. Wie empirisch nachgewiesen werden konnte, besteht eine Tendenz dazu, soziale Situationen so zu gestalten, daß die Interaktion zu einer Bestätigung des Selbstkonzepts gerät. Aus handlungstheoretischer Perspektive stellen Selbstkonzepte eine Wissensbasis für den Akteur dar, auf die er im Handlungsprozeß zurückgreifen kann (Filipp, 1985: 351).

Den Äußerungen der Befragten ist zu entnehmen, daß die Selbstkonzepte der Befragten von sich als Führungskräfte einen starken Einfluß auf die Interaktion mit ihren unterstellten Mitarbeitern sowie auf die Einschätzung haben, welche Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns bestehen. Vorgesetzte, die sich als unterstützend und fördernd wahrnehmen, gehen davon aus, daß ihr Führungsverhalten ihren Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung erleichtert. Diese Befragten nennen wenige bis keine weiteren unterstützenden Maßnahmen für mehr Verantwortungsübernahme. Andere Vorgesetzte, die sich eher als Berater ihrer Mitarbeiter verstehen, thematisieren eher organisationale Rahmenbedingungen, die zur Übernahme von verantwortungsvollem Handeln positiv beitragen. Diese Zusammenhänge werden im folgenden bei der Bildung des heuristischen Modells berücksichtigt.

Menschenbild

Menschenbilder entsprechen impliziten Persönlichkeitstheorien und enthalten subjektive Annahmen über die Natur des Menschen. Im Organisationskontext werden Menschenbildern Einflüsse auf das Verhalten der Führungskräfte zugeschrieben (Weinert, 1984). Am bekanntesten dürfte die Arbeit von McGregor (1960) zum Thema Menschenbild sein, der idealtypisch in seiner Theorie X und seiner Theorie Y zwei gegensätzliche Menschenbilder unterscheidet. Theorie X umfaßt die Annahmen, daß Menschen wenig motiviert zur Arbeit sind, daß sie verantwortungsscheu und sicherheitsorientiert sind, und infolgedessen Zwang zur Umsetzung organisationaler Ziele benötigt wird. Der Theorie Y zufolge kann Fremd- durch Selbstkontrolle ersetzt werden, der Mensch ist zur Arbeit motiviert und strebt unter geeigneten Bedingungen selbst nach Verantwortung. Weinert (1984) untersuchte Menschenbilder empirisch und konnte 12 Faktoren identifizieren, die Menschenbilder bzw. Aspekte von Menschenbildern repräsentieren, wobei einer der Faktoren Überschneidungen mit McGregors Theorie X aufweist.

Nach Neubauer (1982) sind Menschenbilder impliziten Führungstheorien vorgelagert und führen zu einem Urteil eines Vorgesetzten über seine Mitarbeiter, die der Führungsinteraktion vorausgeht. Es ist davon auszugehen, daß Menschenbilder als subjektive Theorien, ähnlich wie das Selbstkonzept als Wissensbestand über die eigene Person, handlungsleitende Funktion haben. Neubauer (1982) konnte empirisch nachweisen, daß Führungskräfte im Umgang mit einem fleißigen, pünktlichen und zuverlässigen Mitarbeiter dazu tendieren, diesem einen Entscheidungsspielraum zuzugestehen und ihn bei Führungsaufgaben mit heranziehen.

Von den Führungskräften, die im Rahmen dieser Studie interviewt wurden, wurden ebenfalls unterschiedliche Menschen- oder Mitarbeiterbilder formuliert. Gemäß der Theorien X und Y von McGregor (1960) gehen einige der Befragten davon aus, daß nicht alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können und wollen; eine andere Auffassung ist, daß jeder Mitarbeiter in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen, wenn er richtig platziert ist und Unterstützung durch den Vorgesetzten erfährt. Im Sample konnte die handlungsleitende Funktion von Menschenbildern bestätigt werden: Befragte, die im Sinne der Theorie Y davon ausgehen, daß jeder Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme befähigt ist, berichten davon, daß sie ihre Mitarbeiter bei der Strukturierung komplexer Aufgaben unterstützen, daß sie Mitarbeiter coachen und bei zögerlichen Mitarbeitern Verhaltensänderungen zur mehr Verantwortungsübernahme hin beobachtet haben. Führungskräfte, die im Sinn der Theorie X der Überzeugung sind, daß manche Mitarbeiter keine Verantwortung wünschen oder durch die Übernahme von Verantwortung überfordert wären, schildern, daß sie darauf achten, Mitarbeitern bei Bedarf klare Anweisungen zu geben.

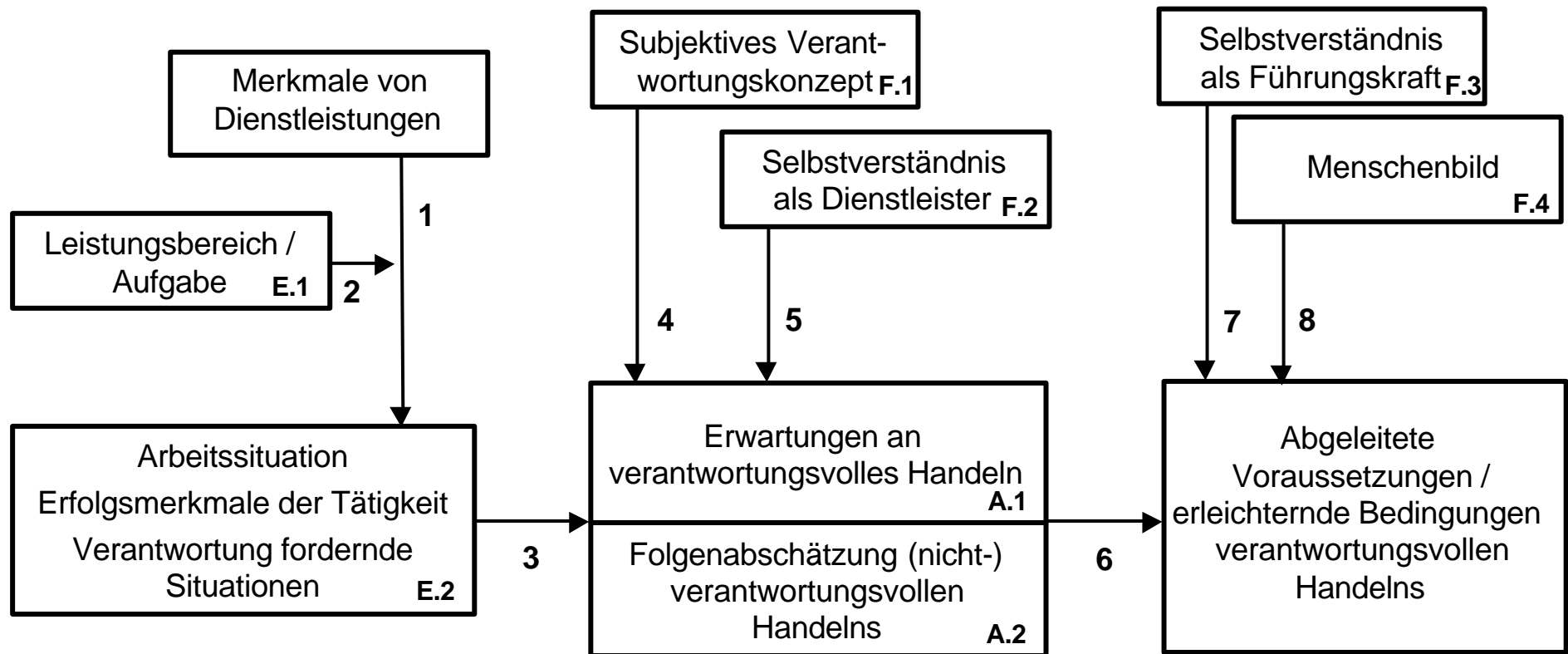
9.3 Heuristisches Modell: Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor

Die Vorstellungen der befragten Führungskräfte von verantwortungsvollem Handeln von Mitarbeitern bei der Erstellung von Dienstleistungen werden als Rollenerwartungen aufgefaßt. Im allgemeinen Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) werden die Prozesse des Rollensendens und der Rollenübernahme abgebildet. Das Modell berücksichtigt den Kontext der Rollenzuweisung, der aus organisationalen Kontextfaktoren, Persönlichkeitsfaktoren von Rollensender und –empfänger sowie aus den interpersonellen Beziehungen zwischen Sender und Empfänger besteht.

Die Interviews mit den Führungskräften des Unternehmens hatten zum Ziel, die Erwartungen von Führungskräften einer ausgewählten Dienstleistungsorganisation an IT-Dienstleister im Kundenkontakt in bezug auf verantwortungsvolles Handeln zu explorieren. Anhand der Interviewergebnisse können Kontextfaktoren von Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln von IT-Dienstleistern im Kundenkontakt und das Teilmodell des Rollensendens nach Katz & Kahn (1978) näher bestimmt werden. Dazu werden die Elemente (A): Rollenerwartungen, (E): Organisationale Kontextfaktoren sowie (F): Persönlichkeitsfaktoren des Modells von Katz & Kahn herangezogen. Die zentralen Auswertungskategorien der Führungskräftebefragung werden zu diesem Zweck in das Teilmodell des Rollensendens integriert und in einen Wirkungszusammenhang gestellt. Dabei werden die Verhaltenserwartungen, die organisationalen Kontextfaktoren sowie die Persönlichkeitsfaktoren der Rollensender spezifiziert und das Teilmodell des Rollensendens um abgeleitete erleichternde Bedingungen für verantwortungsvolles Handeln ergänzt. In Abbildung 9 ist das heuristische Modell der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor dargestellt.

Die Abbildung zeigt die Kontextfaktoren von Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor. Die Benennung der Modellelemente wurde analog dem Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) vorgenommen. Den Kontext der Rollenerwartungen (Kasten (A)) und der abgeleiteten erleichternden Bedingungen bilden Organisationsfaktoren (Kästen E.1 und E.2) sowie personelle Faktoren des Rollensenders (Kästen F.1 bis F.4). Organisationsfaktoren sind zum einen die Leistungserstellungsbereiche sowie die in den Bereichen wahrgenommenen Aufgaben (E.1) sowie die Erfolgsmerkmale der Aufgabe, die Arbeitssituation des Dienstleisters und Verantwortungsfordernde Situationen (E.2). Personelle Faktoren sind das Subjektive Verantwortungskonzept der Führungskraft (F.1), das Selbstverständnis als Dienstleister (F.2), das Selbstverständnis als Führungskraft (F.3) sowie das Menschenbild der Führungskraft (F.4). Die Rollenerwartungen der Führungskraft bestehen zum einen aus den Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter sowie aus den antizipierten Folgen verantwortungsvollen Handelns bzw. nicht-verantwortungsvollen Handelns (A). Außerdem können die Annahmen der Führungskräfte über Voraussetzungen oder erleichternde Bedingungen für verantwortungsvolles Handeln abgeleitet werden.

**Abbildung 9: Heuristisches Modell der Erwartungen
an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor**



Ausgehend von den Merkmalen von Dienstleistungen bestehen in den einzelnen Leistungserstellungsbereichen bzw. Aufgabenfeldern (E.1) unterschiedlich ausgeprägte Arbeitssituationen für die Mitarbeiter, unterschiedliche Erfolgsmerkmale der Tätigkeit sowie unterschiedliche Verantwortungsfordernde Situationen in der Dienstleistung (E.2).

Merkmale von Dienstleistungen

Die theoretischen konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen: Immaterialität, uno-actu-Prinzip, Integration eines externen Faktors (im Geschäft der Befragten nicht die Person des Kunden, sondern seine Informationen und Probleme) sowie das Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis konnten bis auf das Merkmal der Immaterialität durch die Interviews bestätigt werden. Diese Merkmale von Dienstleistungen führen zu Situationen, in denen von Dienstleistern verantwortungsvolles Handeln gefordert wird. Auch die Arbeitssituation des Dienstleisters wird von den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen bestimmt. Ferner kann eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren im Geschäft der Befragten auf die Merkmale von Dienstleistungen zurückgeführt werden (Pfeil 1).

Leistungserstellungsbereich/Aufgabe (E.1)

Ein organisationaler Kontextfaktor der Rollenerwartungen ist die Gliederung der Organisation in Leistungs(erstellungs)bereiche, in denen unterschiedliche Arten von IT- Dienstleistungen erstellt werden. Entsprechend der organisationalen Arbeitsteilung werden in diesen Funktionsbereichen unterschiedliche Aufgaben ausgeführt.

Die Arbeitssituation des Dienstleisters, Erfolgsmerkmale im Geschäft der Befragten sowie die Verantwortungsfordernden Situationen von Dienstleistungen sind aufgrund der spezifischen Aufgabenstellungen in den Leistungsbereichen unterschiedlich (Pfeil 2).

Arbeitssituation E.2

In den einzelnen Leistungserstellungsbereichen (Plan, Build, Run, Vertrieb) bestehen aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben für die Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitssituationen: Insbesondere das Projekt- und Beratungsgeschäft (Plan/Build) und das Betreibergeschäft von Rechenzentren (Run) weisen hier Unterschiede auf. Zum einen sind aufgrund der Aufgabenstellung unterschiedliche Tätigkeiten auszuführen. Darüber hinaus unterscheiden sich die örtlichen Gegebenheiten, in denen die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten ausführen, sowie Art

und Ausmaß der Kundenintegration. In der Beratung werden typischerweise Prozesse des Kunden im Hinblick auf eine bestimmte Fragestellung analysiert, es werden Benchmarks durchgeführt und Vorschläge zur Erreichung des Kundenziels entwickelt. Dabei werden zu Projektbeginn, aber auch im laufenden Prozeß, die Ziele des Kunden sowie die Eignung der entwickelten Maßnahmen zur Lösung des Kundenproblems hinterfragt und ggf. revidiert. Der Betrieb eines Rechenzentrums umfaßt die Überwachung der Anlagen. Dort sind die Aufgaben und Anforderungen genauer definiert; Veränderungen treten auf, wenn der Dienstleister auf Störfälle oder Änderungswünsche des Kunden reagieren muß. Eine weitere typische Tätigkeit im Run-Sektor ist der User Help Desk Service, der dem Kunden eine Hotline für Fragen zu DV-Systemen zur Verfügung stellt.

Die Arbeitssituationen unterscheiden sich ferner hinsichtlich des Arbeitsortes. Insbesondere im Plan- Bereich werden Beratungs- oder Projektleistungen häufiger als im Run-Sektor vor Ort in der Kundenorganisation erbracht, was auch zu einem intensiveren Kundenkontakt führt.

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit E.2

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit über alle Leistungserstellungsbereiche hinweg sind die Einhaltung von Leistungszusagen, die Kundenzufriedenheit, eine gute Kundenbeziehung und ökonomische Erfolgsgrößen. Die Erfolgsmerkmale sind jedoch in den einzelnen Funktionsbereichen unterschiedlich ausgeprägt.

Spezifische Erfolgsmerkmale sind im Betreibergeschäft die Stabilität des Betriebs, die Erfüllung des vereinbarten Service Levels sowie die Verlängerung von Serviceverträgen. Die Kundenzufriedenheit wird durch die Einhaltung des Service Levels sowie durch weitergehende Beratung erreicht. Ökonomischer Erfolg entsteht durch Aufrechterhaltung bzw. Verlängerung von Geschäftsbeziehungen. In der Beratung ist der Erfolg durch die Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung der Beraterempfehlungen beim Kunden sowie durch Folgeaufträge erkennbar. Die Kundenzufriedenheit drückt sich durch die Akzeptanz der Beraterempfehlung, der ökonomische Erfolg über Folgeaufträge aus.

Verantwortung fordernde Situationer E.2

Die Integration des Kunden, das uno-actu-Prinzip und die Unterscheidung von Prozeß- und Folgeergebnis führen zu Situationen, die verantwortungsvolles Handeln vom Dienstleister verlangen. Generell ist verantwortungsvolles Handeln im Sinne einer Handlungsbereitschaft immer dann gefordert, wenn Mitarbeiter beim Kunden Sachverhalte ad hoc entscheiden müssen, die entweder außerhalb ihres Kompetenzrahmens liegen bzw. neuartige Probleme umfassen,

ohne daß die Möglichkeit der Rückversicherung beim Vorgesetzten besteht. Eine insgesamt hohe Verantwortung besteht allgemein wegen der Nähe zum Kunden, da aufgrund des uno-actu-Prinzips die Handlungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt direkt und ohne weitere Kontrollschleife wirksam werden. Je nach Leistungsbereich variieren die Merkmale von Situationen, die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter verlangen. Im Rechenzentrumsbetrieb sind dies Ausnahmesituationen durch kurzfristige Änderungswünsche des Kunden, in denen die Nichtverfügbarkeit der Systeme beim Kunden zu erheblichen wirtschaftlichen Verlusten führen kann. Im Plan-Bereich fordern unterschiedliche Interessenlagen bis hin zu eventuellen verdeckten Aufträgen hinter dem offiziellen Auftrag oder veränderte Rahmenbedingungen, die eine Änderung des Projektziels verlangen, verantwortungsvolles Handeln von den Mitarbeitern.

Die Arbeitssituation, der auf verschiedenen Wegen zu erreichende Erfolg sowie die Verantwortung fordernden Situationen führen zu speziellen Erwartungen der Führungskräfte an das Verhalten ihrer Mitarbeiter (Pfeil 3).

Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln A.1

Es bestehen allgemeine Verhaltenserwartungen der Führungskräfte an Dienstleister; ferner können spezifische Erwartungen formuliert werden, die situativ variieren. An diese erwünschten Verhaltensweisen werden bestimmte Folgenabschätzungen geknüpft, und es werden auch Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns antizipiert. Allgemeine Erwartungen sind die der Initiative und Aktivität zur Einhaltung der Leistungszusage und Herstellung der Kundenzufriedenheit. Spezifischer sind die Erwartungen, wenn es um erfolgskritische Situationen in den einzelnen Leistungsbereichen geht. Dort, wo im Run-Bereich ein Mitarbeiter im User Help Desk die Anfragen der Kunden beantworten und bei einer sich ausweitenden Störung das Problem weitereskalieren muß, werden Verfügbarkeit, das selbständige Lösen oder Weitereskalieren von Problemen erwartet. Erwartete Folgen dieser Interventionen sind zum einen die eingedämmte bzw. beseitigte Störung im Kundengeschäft sowie das gewahrte Image des Unternehmens als professioneller Dienstleister. Wo im Beratungsgeschäft die Passung der Beraterempfehlung mit dem Kundenanliegen ein wesentliches Erfolgsmerkmal darstellt und der Berater vor Ort beim Kunden mit Unsicherheiten beim Projektziel konfrontiert ist, wird das Aufdecken dieser Unstimmigkeiten durch den Berater erwartet, mit dem Ziel, die Kundeninteressen zu treffen und dem Kunden einen Nutzen zu bringen.

Die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter werden von Faktoren mitbestimmt, die in der Person der Führungskraft liegen: dem Verantwortungskonzept sowie dem Selbstverständnis als Dienstleister (Pfeil 4, Pfeil 5).

Subjektives Verantwortungskonzept F.1

Die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter resultieren nicht nur aus den Anforderungen der Aufgabe (s.o.), sondern stehen auch mit dem Verantwortungskonzept des Rollensenders in Beziehung. Wo beispielsweise unter Verantwortung das Ausbalancieren von Interessen verstanden wird, wird dies dementsprechend auch von den Mitarbeitern erwartet, wie in den Interviews gezeigt werden konnte.

Selbstverständnis als Dienstleister F.2

Gleiches gilt für das Selbstverständnis der Führungskraft als Dienstleister. Hier wird offenbar die eigene Rollenauffassung an die Mitarbeiter weitergegeben, die als Ersteller der Dienstleistung dieses Rollenverständnis gegenüber dem Kunden umsetzen sollen. Wo ein Dienstleistungsverständnis herrscht, dem Kunden auch ohne formalen Anspruch und bei vom Kunden verursachten Fehlern weiterzuhelfen, wird auch von Mitarbeitern erwartet, sich nicht zu formal zu verhalten. Dabei werden auch konsequent potentielle negative Folgen wie Kompetenzüberschreitungen bei informellem Vorgehen in Kauf genommen.

Es werden verschiedene erleichternde Bedingungen von den erwünschten Verhaltensweisen abgeleitet, die aus Sicht der Führungskräfte zur Realisierung dieser Verhaltensweisen durch die Mitarbeiter beitragen bzw. die Voraussetzung dafür darstellen (Pfeil 6).

Voraussetzungen/erleichternde Bedingungen verantwortungsvollen Handelns

A.2

Von den Vorgesetzten werden gleichermaßen personelle Faktoren wie Organisationsvariablen und Führungsstil als Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns bzw. als erleichternde Bedingungen genannt.

Insgesamt wird eine gute fachliche Qualifikation der Mitarbeiter gefordert, wobei die Fachrichtung zumeist zweitrangig ist. Diese wird als notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns gesehen, und steht damit in keiner direkten Beziehung zu den Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter. Wie bereits dargestellt, wurden zumeist sehr allgemeine und wenig aussagefähige Persönlichkeitsmerkmale genannt, die verantwortungsvolles Handeln begünstigen; des weiteren Kommunikationsfähigkeit, Ar-

beitsethos, Motivation, Initiative oder Selbstbewußtsein. Zum Teil stehen die erleichternden personellen Faktoren jedoch auch in direktem Zusammenhang mit den erwünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter, so, wenn Mitarbeiter mit einer generalistischen Perspektive auf ihre Arbeit als besonders geeignet angesehen werden, wo der Interessenausgleich zwischen Dienstleister- und Kundenorganisation als Verhaltenserwartung formuliert wird, oder wenn Selbstdisziplin gefordert wird, wo nach einem allgemeingültigen Regelwerk gearbeitet werden soll. Führungskräfte, die erwarten, daß Mitarbeiter ihre Aufgaben in einem Freiheitsgrad wahrnehmen und im Problemfall Initiative zeigen, nennen als Umweltfaktoren einen sanktionsfreien Führungsstil und Vertrauen des Vorgesetzten, Handlungsspielräume für Mitarbeiter sowie geklärte Rollen und Prozesse als Voraussetzungen.

Die vermuteten erleichternden Bedingungen stehen in Zusammenhang mit den personellen Faktoren Selbstverständnis als Führungskraft sowie dem Menschenbild der Führungskräfte (Pfeil 7, Pfeil 8).

Selbstverständnis als Führungskraft F.3

Das Selbstverständnis des Rollensenders als Führungskraft hat einen Anteil an der Beantwortung der Frage, welche Faktoren verantwortungsvolles Handeln erleichtern. Führungskräfte, die davon ausgehen, mit ihrem Handeln das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen zu können, nennen das Vorgesetztenverhalten als einen Kontextfaktor von verantwortungsvollem Handeln. Befragte, die die Selbstverantwortlichkeit von Mitarbeitern betonen und sich selbst eher als Vorbilder und Berater im Bedarfsfall verstehen, thematisieren häufiger, daß insbesondere eine Unternehmenskultur der Delegation sowie die Lernfähigkeit von Organisationen und ihre Offenheit für Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zu verantwortungsvollem Handeln führen.

Menschenbild F.4

Wo die Meinung vorherrscht, daß nicht jeder Mitarbeiter Verantwortung übernehmen möchte oder dazu in der Lage ist, wird die „geeignete“ Persönlichkeit bzw. eine geeignete Personalplatzierung als wesentliche Voraussetzung genannt, um die Verhaltenserwartungen umzusetzen. Das Menschenbild spielt auch für die von den Befragten genannten erleichternden Bedingungen auf der Organisationsebene eine Rolle: Führungskräfte, die davon ausgehen, daß jeder Mitarbeiter befähigt ist, Verantwortung zu übernehmen bzw. daß es keinen idealtypischen Charakter gibt, nennen unterstützende personalpolitische Instrumente als Grundlage von verantwortungsvoller Aufgabenerfüllung. Führungs-

kräfte, die bei ihren Mitarbeitern als wesentliche Arbeitsmotive Geld oder Aufstieg vermuten, fordern die Passung von Motivstrukturen und Anreizsystemen.

Rollenerwartungen von Führungskräften haben eine motivierende und handlungsleitende Wirkung für die unterstellten Mitarbeiter (Katz & Kahn, 1978). Wie bereits im Verlauf des vorliegenden Kapitels thematisiert wurde, erscheint es von besonderem Interesse, den Rollenerwartungen der befragten Führungskräfte als Vertreter der Dienstleistungsorganisation die von den Mitarbeitern empfangene Rolle gegenüberzustellen. Das auf der Basis der qualitativen Daten entwickelte Modell dient als Ausgangspunkt für den Fortgang der Studie: Die Untersuchung der wahrgenommenen Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln durch die Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation.

IV 2. empirische Untersuchung: Befragung der Dienstleister

10 Fragestellung der Dienstleisterbefragung

Wie im vorherigen Kapitel gezeigt wurde, konnte verantwortungsvolles Handeln in den Führungskräfteinterviews als Relationenkonzept bestätigt werden, wobei die Vorstellungen der Führungskräfte von verantwortungsvollem Handeln Verhaltenserwartungen an die Mitglieder der Dienstleistungsorganisation darstellen. Es wurden die Inhalte der Erwartungen an IT-Dienstleister im Kundenkontakt sowie organisationale und personelle Kontextfaktoren spezifiziert. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Strukturelementen entsprechen einem erweiterten Modell der Rollenübernahme in Organisationen von Katz & Kahn (1978).

In einem zweiten Untersuchungsschritt soll überprüft werden, welche Faktoren mit der Wahrnehmung von Verhaltenserwartungen in Zusammenhang stehen. Zu diesem Zweck wird eine weitere Befragung mit Mitarbeitern der untersuchten Dienstleistungsorganisation durchgeführt, da diese im Teilmodell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) die Zielpersonen der Verhaltenserwartungen sind. Ferner sollen die handlungsleitende Funktion von Rollenerwartungen und die Kontextfaktoren von erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme untersucht werden. Mit der zweiten empirischen Erhebung werden sowohl deskriptive als auch explikative Ziele verfolgt.

Auf der Basis der theoretischen Analyse und der referierten Forschungsarbeiten sowie anhand der Erkenntnisse der Führungskräftebefragung lassen sich die Elemente benennen, die im Modell von Katz & Kahn (1978) Kontextfaktoren der Rollenübernahme von Dienstleistern darstellen sollten:

- (1) Organisationsfaktoren; im Fall der untersuchten Dienstleistungsorganisation der Leistungsbereich sowie die daraus resultierende Arbeitssituation, die Art und das Ausmaß des Kundenkontakts, Verantwortung fordernde Merkmale von Dienstleistungen sowie Erfolgsmerkmale der Tätigkeit.
- (2) Personelle Faktoren des Rollenempfängers wie berufsbiographische Daten und die Qualifikation, das Verantwortungsverständnis sowie das Selbstverständnis als Dienstleister. Weitere personelle Faktoren wie Sozialkompetenz oder allgemeine Persönlichkeitsmerkmale werden an die-

ser Stelle aufgrund des Allgemeinheitsgrades der bisherigen Ergebnisse nicht vertieft.

- (3) Interpersonelle Faktoren, speziell die Führung von Dienstleistern.
 - (4) Wahrgenommene Konsequenzen nicht-verantwortungsvollen Handelns.
 - (5) Die empfangene Rolle als Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und der Kundenerwartungen sowie wahrgenommene Verhaltenserwartungen.
 - (6) Handlungstendenzen als Selbstaussage über das Rollenverhalten.
- In enger Verbindung mit diesen Modellelementen stehen
- (7) Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme.

In der zweiten Erhebung wird eine größere Zahl von Respondenten ($N > 100$) mit einem quantitativen Untersuchungsansatz befragt. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um auf einer breiteren empirischen Datenbasis deskriptive wie inferenzstatistische Aussagen treffen zu können.

Auf der deskriptiven Ebene ist neben rein häufigkeitsbezogenen Aussagen die Überprüfung der Dimensionalität zentraler Konstrukte von Interesse. Insbesondere die Dimensionalität des Verantwortungsverständnisses sowie von verantwortungsvollem Handeln sollen im Feld überprüft werden. Ferner sollen anhand der aus beiden empirischen Erhebungen gewonnenen Daten personelle Kontextfaktoren der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln bzw. der Übernahme von Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern untersucht werden: das subjektive Dienstleisterverständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation sowie ihre Einschätzung Verantwortungsfordernder Situationen.

Bereits anhand der theoretischen Ausführungen zur Rollenübernahme sowie der Ergebnisse der Führungskräftebefragung wurde deutlich, daß Rollenerwartungen und damit Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im Organisationskontext mehrere Korrelate aufweisen. Es ist zu erwarten, daß dies auch für das Empfangen und die Übernahme der Verhaltenserwartungen gilt. Basierend auf dem Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) sowie der ersten empirischen Studie wurde daher ein heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor entwickelt, das die oben vorgestellten Modellelemente mit ihren angenommenen Zusammenhängen abbildet. Das explikative Ziel der zweiten Untersuchung besteht in der Überprüfung der angenommenen Wirkungszusammenhänge zwischen den Modellelementen.

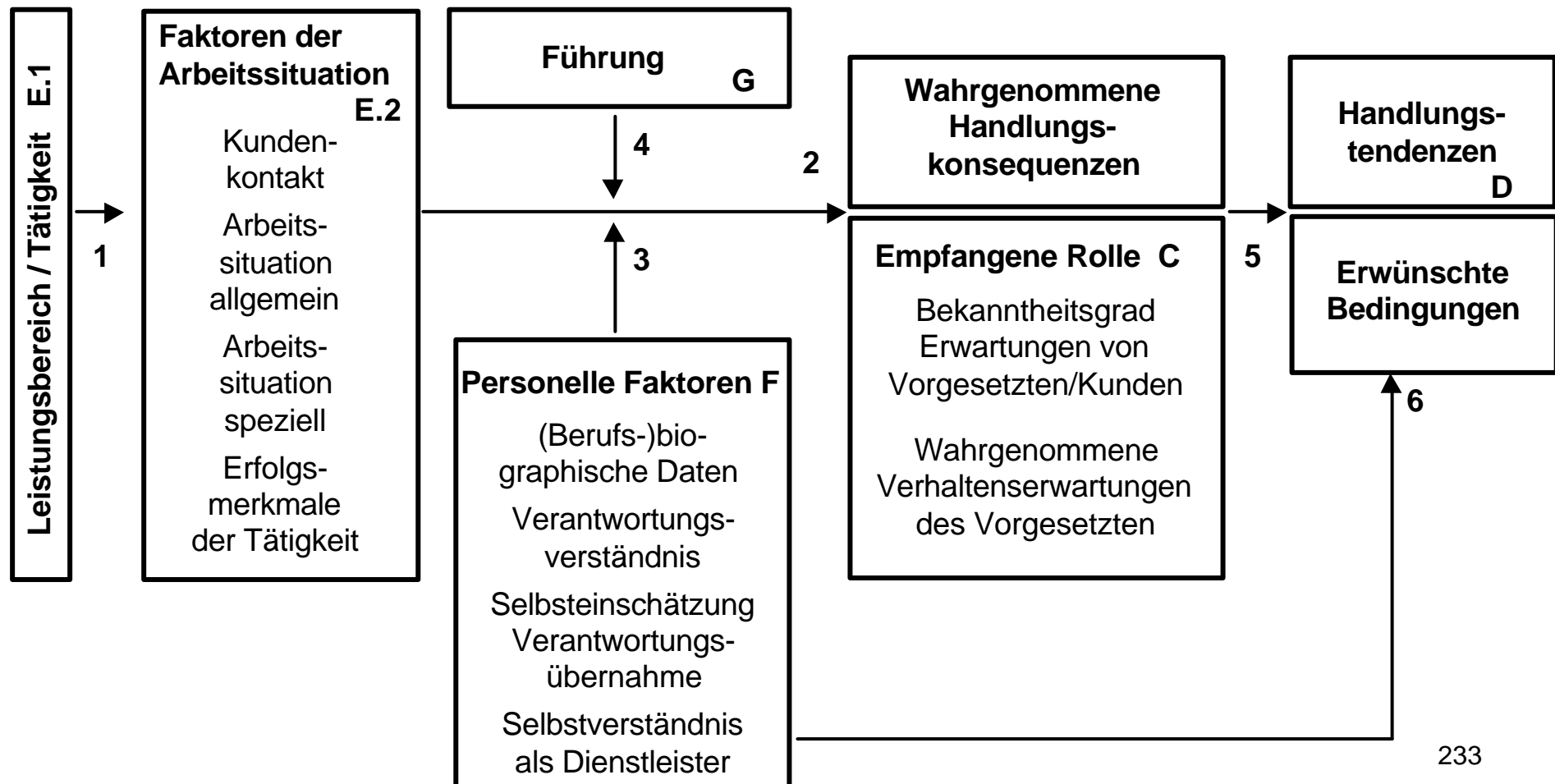
11 Heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor

Das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor ergänzt und spezifiziert einzelne Strukturelemente des Modells der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978). Das heuristische Modell berücksichtigt die Sicht der in der Dienstleistungsorganisation beschäftigten Mitarbeiter als Empfänger von Verhaltenserwartungen. Es soll auf einer empirisch breiteren Basis anhand quantitativer Methoden überprüft werden.

Die folgende Abbildung 11 zeigt die wichtigsten Variablengruppen der zweiten empirischen Untersuchung sowie die angenommenen Beziehungen zwischen den Modellelementen. Die Modellelemente und die angenommenen Beziehungen der Elemente untereinander basieren auf der Auswertung der theoretischen Positionen zum Thema sowie auf den Erkenntnissen der Führungskräftebefragung. Die Pfeile innerhalb des Modells weisen die Analyseintention für die Auswertung der statistischen Daten aus. Da es sich um eine Querschnittsuntersuchung handelt, können dynamische Wirkungszusammenhänge der Daten untereinander nicht überprüft und nachgewiesen werden. Aussagen über die Richtung von Wirkungszusammenhängen sind daher ausschließlich theoretisch begründet.

Das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme stellt ein Teilmodell der Rollenübernahme nach Katz & Kahn (1978) dar. Es ergänzt das anhand der Führungskräftebefragung entwickelte Teilmodell der Entstehung von Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln. Entsprechend der Rollentheorie besteht das Modell aus Kontextfaktoren sowie zentralen Variablen der Verantwortungsübernahme. Die Kontextfaktoren lassen sich in organisationale Faktoren (Kästen E.1 und E.2), personelle Faktoren des Rollenempfängers (Kasten F) sowie Führung als interpersonellem Faktor zwischen Sender und Empfänger (Kasten G), gliedern. Zentrale Variablen sind die vom Dienstleister empfangene Rolle (Kasten C) sowie – und dies ist eine Erweiterung des Modells von Katz & Kahn – die vom Dienstleister wahrgenommenen Handlungskonsequenzen. Resultierende Variablen sind im Modell die Handlungstendenzen der Dienstleister (Kasten D, in Anlehnung an das „Rollenhandeln“ oder „Rollenverhalten“ im Modell von Katz & Kahn) sowie die vom Dienstleister erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme als zweite Ergänzung des rollentheoretischen Modells.

**Abbildung 11: Heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme
im IT-Dienstleistungssektor**



Die Elemente des Modells mit ihren verschiedenen Dimensionen und die Beziehungen der Elemente untereinander werden im folgenden dargestellt. Die Operationalisierung der Dimensionen wird in Kapitel 12 beschrieben.

Leistungsbereich/Tätigkeit (E.1)

Organisationale Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme in der untersuchten Dienstleistungsorganisation sind die Leistungs(erstellungs)bereiche sowie die innerhalb der Leistungsbereiche wahrgenommenen Aufgaben (E.1). Von den Leistungsbereichen werden verschiedene Arten von IT- und Beratungsdienstleistungen angeboten, die innerhalb verschiedener Aufgabengebiete erstellt werden.

Faktoren der Arbeitssituation (E.2)

Da Arbeitstätigkeiten in spezifischen Situationen stattfinden und sich in spezifischen Verhaltensweisen äußern, sollte die Arbeitssituation eine wesentliche Eingangsvariable der Verantwortungsübernahme darstellen. Es sollen daher spezielle Arbeitssituationen für die einzelnen Leistungsbereiche und die in den Leistungsbereichen wahrgenommenen Aufgaben ermittelt werden (Pfeil 1). Aufgrund der Führungskräftebefragung sowie theoretischer Positionen werden Variablen des Kundenkontakts, der allgemeinen und speziellen Arbeitssituation der Dienstleister sowie Erfolgsmerkmale der Tätigkeit im Geschäft der Befragten als Kontextfaktoren der Verhaltenserwartungen vermutet.

Kundenkontakt

Da Dienstleister im Kundenkontakt als Grenzrolleninhaber mit organisationsexternen Partnern zusammenarbeiten, kommt ihnen einerseits eine wichtige Repräsentationsfunktion der Dienstleistungsorganisation nach außen zu. Andererseits sind sie mit Rollenerwartungen sowohl der eigenen als auch der Kundenorganisation konfrontiert. Der Kundenkontakt ist für das Empfangen von Rollenerwartungen in mehrerer Hinsicht relevant. Adams (1976: 1176ff) stellt fest, daß der Einfluß von Organisationen mit wachsender Nähe der Mitarbeiter zur Kundenorganisation abnimmt. Aus dem Kundenkontakt resultieren spezielle Verhaltenserwartungen an Dienstleister, wie die Befragung der Führungskräfte zeigte.

Allgemeine Arbeitssituation

Für die Zwecke der vorliegenden Studie wird zwischen der allgemeinen und der speziellen Arbeitssituation der Dienstleister unterschieden, wobei die spezielle Arbeitssituation Dimensionen umfaßt, die sich aus den Merkmalen von Dienstleistungen ergeben. Die allgemeine Arbeitssituation bezeichnet Dimensionen, die bei der Erstellung von Dienstleistungen und bei der Erstellung von Sachgütern auftreten können. Zur Einschätzung der Arbeitssituation der befragten

Dienstleister werden qualitative und quantitative Anforderungen sowie die Vielseitigkeit der Tätigkeit und Autonomie herangezogen.

Qualitative und quantitative Arbeitsbelastungen werden allgemein als Hemmnisse der Handlungsregulation und damit der Leistungserfüllung gesehen (Zapf, 1991). Da das Belastungskonzept insbesondere in der Streßforschung Anwendung findet, berufsbedingter Streß jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, wird für das heuristische Modell der neutralere Begriff der qualitativen und quantitativen Anforderungen gewählt. Abgeleitet aus den theoretischen Merkmalen von Dienstleistungen und der von den Führungskräften geschilderten Anforderungen und Tätigkeiten haben Dienstleister sowohl mit hohem Arbeitsaufkommen als auch mit verschiedenen qualitativen Anforderungen zu rechnen. Quantitative Anforderungen entstehen durch Zeitdruck oder ein großes Aufgabenvolumen. Die qualitative Belastung kann durch die Komplexität von Arbeitsaufgaben entstehen sowie – und dies ist im Dienstleistungssektor relevant – durch wechselnde Zielstellungen und unterschiedliche Anforderungen der an der Dienstleistungserstellung beteiligten Partner.

Als weitere für Dienstleister relevante Merkmale der Arbeitssituation erscheinen Vielseitigkeit und Autonomie. Die Vielseitigkeit der Tätigkeit ist durch den häufigen Wechsel von Aufgaben beschreibbar; die Autonomie bezeichnet einerseits einen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, über den Mitarbeiter verfügen, andererseits die Möglichkeit, diesen Handlungsspielraum zu nutzen. Die Führungskräftebefragung ergab, daß insbesondere im Beratungsgeschäft für die Dienstleister wechselnde Anforderungen bestehen, was sich in entsprechenden Verhaltenserwartungen zur Bewältigung dieser Anforderungen niederschlägt. Ferner sehen sich Dienstleister häufig mit Situationen konfrontiert, in denen sie selbständig entscheiden können und müssen. Ausreichende Informationen über das Unternehmen und die Möglichkeit, das Ergebnis der Arbeit selbst beurteilen zu können, wurden als weitere Merkmale der Arbeitssituation benannt. Die Autonomie von Mitarbeitern stellt eine wichtige Ressource der Aufgabenbewältigung dar, beispielsweise bei der Bewältigung störanfälliger Arbeiten (Dunckel & Semmer, 1987).

Spezielle Arbeitssituation

Die spezielle Arbeitssituation des Dienstleisters machen Konstellationen aus, in denen durch die Besonderheiten von Dienstleistungen verantwortungsvolles Handeln gefordert ist. Wie in der Führungskräftebefragung gezeigt werden konnte, werden situationsspezifische Verhaltenserwartungen an die Dienstleister gerichtet. Daher soll als spezielle Arbeitssituation untersucht werden, welche Verantwortung fordernden Situationen in den Leistungsbereichen bzw. bei den einzelnen Tätigkeiten bestehen. Dabei interessieren Konstellationen, die

durch die Integration des Kunden, durch die Notwendigkeit, die Reputation der Dienstleistungsorganisation zu wahren, sowie durch spezifische Tätigkeiten entstehen. Ferner ist von Interesse, ob Verantwortungsübernahme auch durch Schwierigkeiten der Zielformulierung und –kontrolle gefordert wird.

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Die Erfolgsmerkmale der Tätigkeit sind Indikatoren für das erwünschte Ergebnis der unternehmerischen Aktivität der Dienstleistungsorganisation und des betrieblichen Handelns ihrer Mitglieder. Sie leiten sich aus den Zielen der Dienstleistungsorganisation ab und sind daher vermutlich ein wichtiger Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme in Organisationen. Da die Erstellung von Dienstleistungen, insbesondere der untersuchten Gruppe von Dienstleistungen, auf der intensiven Interaktion von Dienstleistungs- und Kundenorganisation beruht, sollte sich der Erfolg des Dienstleisters in einer guten Kundenbeziehung ausdrücken. Dieses Erfolgskriterium wurde auch in den Interviews mit den befragten Führungskräften thematisiert. Ferner sollte der Erfolg anhand der Erbringung der spezifizierten Leistung gemessen werden. Schließlich sollten ökonomische Größen ein wesentlicher Indikator für den Erfolg der Dienstleistungsorganisation als Wirtschaftsunternehmen darstellen.

Die Arbeitssituation, innerhalb der die Aufgaben zu erfüllen sind, bildet den organisationalen Kontext von Rollenerwartungen der Dienstleistungsorganisation an ihre Mitglieder. Daher steht sie im Modell im Zusammenhang mit der empfangenen Rolle sowie mit den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen (Pfeil 2).

Empfangene Rolle (C)

Im Zusammenhang mit der empfangenen Rolle interessiert zum einen die Deutlichkeit, mit der sich dem Dienstleister die Rollenerwartungen vermitteln. Aufgrund der Grenzposition von Dienstleistern konstatiert Adams (1976) einen geringeren Einfluß der Dienstleistungsorganisation auf Mitarbeiter im Kundenkontakt als auf Mitarbeiter, die in internen Funktionen beschäftigt sind. Gleichzeitig sind Dienstleister zusätzlich mit den Erwartungen der Kundenorganisation konfrontiert. Die Mehrdeutigkeit von Rollenerwartungen wird als Rollenambiguität bezeichnet und kann aufgrund von Informationslücken zu Unsicherheit darüber führen, wie die eigene Rolle adäquat auszuführen ist (Singh, 1998). Aufgrund der verschiedenen Bezugsgruppen von Dienstleistern im Kundenkontakt sollen sowohl der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen als auch der Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenenerwartungen erhoben werden.

Neben dem Bekanntheitsgrad der Verhaltenserwartungen werden die Inhalte der Vorgesetztenenerwartungen erhoben, die von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. In einem normativen Verständnis von Rolle können Rollenerwartungen von den Wertsetzungen einer Gesellschaft, Gruppe oder Organisation abgeleitet werden (Wiswede, 1977). Aus der Auffassung von Verantwortung als Relationenkonzept leitet sich ab, daß es verantwortungsvolles Handeln an sich nicht gibt. In Organisationen richtet sich der Inhalt von Verantwortung nach dem im Rahmen einer Arbeitsaufgabe Gewünschten. Wie bereits in der Führungskräftebefragung gezeigt werden konnte, werden von den Befragten als Vertretern der Dienstleistungsorganisation in unterschiedlichen Arbeitssituationen verschiedene Dimensionen verantwortungsvollen Handelns als wünschenswert erachtet. Daher werden die von den Dienstleistern empfangenen Rollenerwartungen erhoben, die ebenso wie die Rollenerwartungen selbst mit der Arbeitssituation zusammenhängen sollten.

Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Diese Variablengruppe stellt eine Erweiterung des Modells von Katz & Kahn (1978) dar. In Ergänzung zu ihrem Modell der Rollenübernahme wird angenommen, daß nicht nur die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen, sondern auch die antizipierten Konsequenzen des eigenen Handelns mit den Handlungstendenzen des Dienstleisters zusammenhängen. Der Gegenstand von Verantwortung sind Handlungen bzw. die Unterlassung von Handlungen sowie deren Folgen. Da verantwortungsvolles Handeln darauf ausgerichtet ist, das Notwendige zu tun, um eine Aufgabe zufriedenstellend zu erledigen oder zumindest alles zu unternehmen, um Schaden abzuwenden (Hoff, 1995), sollte ein Folgenbewußtsein zu den Handlungstendenzen der Dienstleister beitragen. Von den befragten Führungskräften wurden die Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns konkreter als Folgen verantwortungsvollen Handelns geschildert; das Vermeiden von Schäden scheint also hoch erwünscht zu sein. Erhoben werden soll daher, welche Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns von den Dienstleistern antizipiert werden.

Die Wahrnehmung der Rollenerwartungen und die Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen stehen neben den organisationalen (E.1, E.2) mit personellen (F) Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme im Zusammenhang (Pfeil 3).

Personelle Faktoren (F)

Katz & Kahn (1978) gehen davon aus, daß Persönlichkeitsfaktoren wie Motive, Werte und Einstellungen auf die Erwartungen eines Rollensenders einen wesentlichen Einfluß haben. Ebenso werden Einflüsse auf die Verantwortungsübernahme (Empfangen der Rolle und Rollenhandeln) angenommen. In den Interviews konnten unter anderem als personelle Kontextfaktoren der Verhaltenserwartungen das Verantwortungskonzept der Führungskraft sowie das Selbstverständnis als Dienstleister identifiziert werden. Es wird angenommen, daß das Verantwortungsverständnis und das Selbstkonzept auch Kontextfaktoren der Rollenübernahme sind. Als Kontrollvariablen werden das Geschlecht und das Alter der Befragten sowie berufsbiographische Daten wie Ausbildungsabschluß und Beschäftigungsdauer erhoben.

Neben den organisationalen und personellen Kontextfaktoren spielt der interpersonelle Faktor der Führung (G) eine weitere Rolle für die Wahrnehmung der Rollenerwartungen und die Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen (Pfeil 4).

Führung (G)

Als ein interpersoneller Faktor, der den Kontext der Verantwortungsübernahme nach Katz & Kahn (1978) mitbestimmt, wird im Modell der Faktor Führung berücksichtigt. Dabei interessiert in dieser Untersuchung nicht ein bestimmter Führungsstil, sondern die vom Dienstleister wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie die dem Dienstleister eingeräumten Partizipationsmöglichkeiten sowie das Feedback. In der Literatur wird soziale Unterstützung als wesentliche Ressource für die Aufgabenerledigung angesehen (Frese & Semmer, 1991). Daher sollte die Unterstützung durch den Vorgesetzten mit der Einschätzung von Handlungskonsequenzen im Fehlerfall zusammenhängen.

Information und Partizipation werden als geeignetes Führungsverhalten zur Steigerung der Verantwortungsübernahme angesehen (Randolph, 1995). Insbesondere für Dienstleister sollten Information und Partizipation einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Ambiguität von Verhaltenserwartungen zu reduzieren und Verhaltensalternativen für unvorhergesehene Situationen im Kundenkontakt zu entwickeln. Bei Tätigkeiten mit hohen Kooperationserfordernissen stellen Rückmeldungen über die Leistung eine wichtige Ressource für die Leistungserstellung dar (Semmer & Dunckel, 1991). Rollentheoretisch kann die Rückmeldung über die Qualität der Leistung als Rückmeldung über die Erfüllung der Rollenerwartungen verstanden werden. Es ist zu erwarten, daß die

Rückmeldung über die Qualität der Leistung zur Wahrnehmung von Rollenerwartungen beiträgt.

Die wahrgenommene Unterstützung und Partizipation sollte daher sowohl mit der Wahrnehmung von Handlungskonsequenzen in Zusammenhang stehen als auch mit dem Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen.

Im Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) beeinflussen die Rollenerwartungen das tatsächliche Rollenverhalten. In der vorliegenden Untersuchung werden statt des tatsächlichen Verhaltens die Handlungstendenzen der Dienstleister (D) als resultierende Variablen erhoben. Das Modell der Rollenübernahme wird um den Faktor der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme erweitert, die ebenfalls den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen und wahrgenommenen Handlungskonsequenzen nachgelagert sind (Pfeil 5).

Handlungstendenzen (D)

Da das tatsächliche Verhalten der befragten Dienstleister im Fragebogen nicht erhoben werden kann, werden im Modell die Handlungstendenzen der Dienstleister berücksichtigt. Hier interessiert zum einen die Selbsteinschätzung, wessen Interessen (die der Kunden- oder die der Dienstleistungsorganisation, eventuell beide gleichermaßen) verfolgt werden, und in welchem Ausmaß bisher Verantwortung übernommen wird.

Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Um neben der Untersuchung des Verantwortungskonzepts einen Nutzen für die betriebliche Praxis zu schaffen, sind die Voraussetzungen für Verantwortungsübernahme ebenfalls Gegenstand dieser Arbeit.

Von den Vorgesetzten wurden erleichternde Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme formuliert. Die erwünschten Bedingungen aus Sicht der Mitarbeiter werden zum einen als Resultierende der wahrgenommenen Verhaltenserwartungen gesehen. Sie sollen das aus Sicht der Organisation Gewollte unterstützen. Darüber hinaus stehen personelle Faktoren des Dienstleisters mit den erwünschten Bedingungen im Zusammenhang (Pfeil 6).

12 Konzeption und Durchführung der Dienstleisterbefragung

Das heuristische Modell der Rollenübernahme im IT-Dienstleistungssektor wurde empirisch überprüft. In diesem Kapitel wird die Wahl der Erhebungsmethode begründet und die Konzeption des Erhebungsinstruments vorgestellt. Ferner werden die Auswahl der Stichprobe und Vorgehensweise bei der Datenerhebung beschrieben.

12.1 Erhebungsmethode

Mit der Befragung der Mitarbeiter der Dienstleistungsorganisation sollten die empfungenen Rollenerwartungen von Dienstleistern im Kundenkontakt erhoben werden. Außerdem war das Anliegen der zweiten Erhebung, die Dimensionalität der zentralen Konstrukte zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen den Modellelementen zu überprüfen. Aus diesen Gründen wurde für die zweite Datenerhebung eine psychometrische Vorgehensweise gewählt.

Psychometrische Verfahren in der Psychologie befassen sich mit der quantitativen Erfassung (= Messung) psychischer Vorgänge. Eine Messung liegt vor, wenn (beobachteten oder erlebten) Ereignissen nach bestimmten Regeln Zahlen zugeordnet werden, und bewirkt damit eine Informationsreduktion zugunsten einer möglichst eindeutigen Erfassung. Während bei der qualitativen Vorgehensweise im Interview aufgrund der Interaktion zwischen Befragtem und Forscher die Methode dem Gegenstand und den vom Befragten eingeführten Themenkomplexen angepaßt werden kann, standardisiert eine psychometrische Vorgehensweise die Fragen und begrenzt von vornherein die Antwortalternativen. Zudem werden die Antwortalternativen in Form von Meßskalen vorgegeben, so daß die Codierungs- (und damit Interpretations-)Leistung des Auswerters entfällt. Durch die Konstruktion der Meßskalen nach bestimmten Regeln sollen bestimmte Skalenniveaus erreicht werden, die darüber bestimmen, welche Auswertungsverfahren angewendet werden können. Die Messung ist damit die prinzipielle Voraussetzung für die Anwendung quantitativer Auswertungsmethoden (Walter, 1987). Als Erhebungsinstrument wurde der Fragebogen gewählt, dessen Konstruktion unter 12.2 dargestellt wird.

Um mit der Erhebung eine möglichst große Anzahl von Dienstleistern im Kundenkontakt zu erreichen, wurde die Fragebogenerhebung schriftlich durchge-

führt. Während in der Sozialforschung das Interview die geläufigste Erhebungsmethode darstellt, z.B. bei Meinungsumfragen, spielt in der Psychologie die schriftliche Befragung eine größere Rolle (Rosner & Walter, 1987: 668) und ist in der Durchführung ökonomischer. Werden - wie im vorliegenden Fall – die Fragebögen postalisch versandt und zurückgefordert, entstehen durch die Abwesenheit des Forschers einige Nachteile: (a) Es besteht keine Möglichkeit für den Respondenten, Verständnisfragen zu klären. (b) Die Erhebungssituation und damit die Durchführungsobjektivität sind nicht kontrollierbar. (c) Die motivierende Wirkung des Forschers entfällt, so daß die Rücklaufquoten bei postalischen Befragungen in der Regel gering sind (Matiaske, 1992: 147). Welche Maßnahmen durchgeführt wurden, um diese Nachteile zu kontrollieren, wird ebenfalls nachfolgend dargestellt.

12.2 Erhebungsinstrument

Unter dem Begriff des Fragebogens werden Listen von Fragen oder Feststellungen zusammengefaßt, die nach den Regeln der normenorientierten Testkonstruktion der Beobachtung und Beschreibung von menschlichem Verhalten und Erleben dienen sollen (Grubitzsch, 1987). Die Fragen oder Statements beziehen sich auf die Gefühle, Interessen, Vorlieben oder Meinungen der befragten Personen. „Die Beantwortung der Fragen erfolgt dabei in der Regel strukturiert an Hand zwei- oder mehrstufiger Antwortkategorien. Der Proband hat eine subjektive Selbstbeurteilung oder Selbstbeschreibung vorzunehmen. Dabei läßt die inhaltliche Formulierung der Items direkte Schlüsse oder Vermutungen auf die Meßintention zu. Als objektiv sind Fragebögen im Sinne der Durchführung, der Auswertung und der Interpretation zu bezeichnen, wobei die Darstellung der Ergebnisse in numerischer, in der Regel auch normierter Form erfolgt“ (Häcker & Schwenkmezger, 1978: 220).

12.2.1 Entwicklung des Erhebungsinstruments

Der Fragebogen für die vorliegende Untersuchung basiert auf den Ergebnissen der Führungskräftebefragung sowie der theoretischen Auseinandersetzung mit den Themen Verantwortung und Dienstleistung. Bei der Operationalisierung der Konstrukte wurde teilweise auf bereits bestehende Meßinstrumente zurückgegriffen. Zum größeren Teil jedoch wurden sie speziell für die vorliegende Fragestellung konstruiert, da die meisten Fragen sich auf die empfangenen Rollener-

wartungen sowie den Kontext des Rollensendens in der untersuchten Dienstleistungsorganisation beziehen. Bei der Konstruktion der Rating-Skalen wurde auf die Erkenntnisse von Rohrmann (1978) und Tränkle (1987) zur psychometrischen und linguistischen Gestaltung von Antwortskalen zurückgegriffen.

Im Vorfeld der Erhebung wurden die Verständlichkeit und Angemessenheit des Fragebogens überprüft. Neben der verbalen Verständlichkeit der Fragen sollte festgestellt werden, ob die Items für die Fragestellung augenscheinlich valide formuliert sind, ob sie der Arbeitssituation von IT-Dienstleistern und Beratern angemessen sind, und ob sie einen Bezug zu den Problemstellungen des Arbeitsalltags dieser Zielgruppe haben. Nicht zuletzt sollte überprüft werden, ob der Umfang des Fragebogens und das Themenspektrum den Befragten zugemutet werden können. Die erste Version des Fragebogens wurde sechs IT-Dienstleistern und -Beratern im Beisein der Verfasserin vorgelegt, mit der Bitte, den Fragebogen auszufüllen und die dafür benötigte Zeit zu ermitteln. Im Anschluß daran wurden die vorgelegten Items durch die Befragten kommentiert. Uneindeutige bzw. diskussionswürdige Items wurden im Anschluß neu formuliert bzw. eliminiert.

Wie bereits dargelegt, sollten anhand des Fragebogens die von den Dienstleistern wahrgenommenen Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln erhoben werden. Außerdem sollten personelle und organisationale Kontextelemente der Verantwortungsübernahme ermittelt werden. Die Elemente des in Kapitel 11 vorgestellten Modells waren somit zu operationalisieren bzw. in Fragen mit freier Antwortmöglichkeit zu erheben. Tabelle 12.1 zeigt die zu operationalisierenden Konstrukte, die in den folgenden Unterkapiteln vorgestellt werden. Der Fragebogen mit den Items im vollen Wortlaut findet sich im Anhang zu Kapitel 12; die Variablenliste ist in Tabelle 1 im Anhang zu Kapitel 13.3 abgebildet. Um das Auffinden der im folgenden vorgestellten Items zu erleichtern, sind die Variablen wie folgt gekennzeichnet: VAR(Laufende Nummer der Frage_Laufende Nummer des einzelnen Items).

<u>Faktoren der Arbeitssituation</u> Kundenkontakt Allgemeine Arbeitssituation des Dienstleisters Spezielle Arbeitssituation des Dienstleisters Erfolgsmerkmale der Tätigkeit <u>Personelle Faktoren</u> Berufsbiographische Angaben Verantwortungsverständnis Selbsteinschätzung bezüglich Verantwortungsübernahme <u>Interpersoneller Faktor: Führungssituation der Befragten</u> Wahrgenommene Unterstützung und Partizipation <u>Wahrgenommene Handlungskonsequenzen</u> Zeitspanne bis zum Eintreffen von Handlungskonsequenzen Inhalt der Handlungskonsequenzen <u>Empfangene Rolle</u> Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen Wahrgenommene Verhaltenserwartungen des Vorgesetzten <u>Handlungstendenzen</u> Allgemeine Handlungstendenz Bereits realisierte Verantwortungsübernahme <u>Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme</u>
--

Tabelle 12.1: Für die Fragebogenerhebung zu operationalisierende Konstrukte

12.2.2 Arbeitssituation der Befragten

Kundenkontakt

Die ersten Fragen des Erhebungsinstrumentes umfassen Angaben zur Kundenkontaktsituation. Zum Kundenkontakt interessiert, ob der Dienstleister eher mit internen oder externen Kunden zusammenarbeitet, und wie häufig der Kundenkontakt stattfindet (alternativ pro Tag oder pro Woche). Die Intensität des Kundenkontakts wurde durch Fragen zur Art des Kundenkontakts (telefonisch bzw. persönlich) sowie Angaben über die prozentuale wöchentliche Arbeitszeit, die vor Ort in der Kundenorganisation verbracht wird, operationalisiert.

<u>Art der Kunden</u>	
VAR01_01	KUN externe Kunden (Prozent)
VAR01_02	KUN interne Kunden (Prozent)
<u>Häufigkeit des Kundenkontakts</u>	
VAR02_01	KUN Kundenkontakt pro Tag (Häufigkeit)
VAR02_02	KUN Kundenkontakt pro Woche (Häufigkeit)
<u>Intensität des Kundenkontakts</u>	
VAR03_01	KUN Kundenkontakt telefonisch (Prozent)
VAR03_02	KUN Kundenkontakt persönlich (Prozent)
VAR04	KUN Arbeitszeit vor Ort (Prozent)

Tabelle 12.2: Items zum Kundenkontakt

Allgemeine Arbeitssituation

Die Arbeitssituation von Mitarbeitern läßt sich anhand verschiedener Faktoren beschreiben. Die Items zu den qualitativen und quantitativen Anforderungen wurden dem KFZA (Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse) (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) entlehnt. Da es im IT-Bereich vorstellbar ist und auch von den befragten Führungskräften thematisiert wurde, daß aufgrund der technologischen Entwicklung und der Notwendigkeit, die Leistungen dieser Entwicklung anzupassen, spezielle Anforderungen entstehen, wurde ein entsprechendes Item ergänzt. Die Items zur Dimension Autonomie wurden ebenfalls in Anlehnung an den KFZA (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) entwickelt.

<u>Qualitative und quantitative Anforderungen</u>	
VAR06_01	ARB_SIT Zeitdruck
VAR06_02	ARB_SIT Techn. Entwicklung
VAR06_03	ARB_SIT Wechselnde Anforderungen Kunde
VAR06_06	ARB_SIT Zuviel zu tun
VAR06_07	ARB_SIT Ziel unklar
<u>Autonomie</u>	
VAR06_04	ARB_SIT Wechselnde Aufgaben
VAR06_05	ARB_SIT Sehe, was gut war
VAR06_09	ARB_SIT Über Firma Ausreichend informiert
VAR06_16	ARB_SIT Frei entscheiden

Tabelle 12.3: Items zur Allgemeinen Arbeitssituation

Spezielle Arbeitssituation

Als spezielle Arbeitssituation werden Konstellationen in der Tätigkeit des Dienstleisters bezeichnet, die aufgrund der besonderen Merkmale von Dienstleistungen verantwortungsvolles Handeln verlangen.

In einer freien Antwortmöglichkeit (Frage 10) werden die Befragten gebeten, eine Situation zu schildern, in der verantwortungsvolles Handeln von ihnen gefordert war. Außerdem sollen beteiligte Personen genannt werden. Durch dieses Item soll die Einschätzung der Befragten ohne Antwortvorgaben erhoben werden. Anhand der theoretischen Analyse sowie der vorab geführten Interviews konnten als Besonderheiten von Dienstleistungen, die verantwortungsvolles Handeln verlangen, die Integration des Kunden oder externen Faktors, die Bedeutung der Reputation der Dienstleistungsorganisation sowie die Schwierigkeiten der Zielformulierung und –kontrolle identifiziert werden. Außerdem wurde in den Interviews deutlich, daß bestimmte Inhalte der Tätigkeit verantwortungsvolles Handeln fordern. Mit der Frage 8 wird erfaßt, welche Merkmale von Dienstleistungen aus Sicht der Dienstleister verantwortungsvolles Handeln fordern. Tabelle 12.4 zeigt die Items zu den Verantwortung fordernden Situationen in der Dienstleistung.

<u>Integration externer Faktor</u>	
VAR08_04	VSH_DL Kundennähe
VAR08_05	VSH_DL Komplexität
VAR08_07	VSH_DL Widersprüchliche Interessen
VAR08_08	VSH_DL Wechselnde Ziele
<u>Reputation</u>	
VAR08_09	VSH_DL Image
VAR08_10	VSH_DL Erwartungen an Expertentum
<u>Zielformulierung und –kontrolle</u>	
VAR08_02	VSH_DL Ziel unklar
VAR08_06	VSH_DL Qualitätskontrolle schwierig
<u>Inhalte der Tätigkeit</u>	
VAR08_01	VSH_DL Finanzielle Risiken
VAR08_03	VSH_DL Ethische Fragen

Tabelle 12.4: Items zur Speziellen Arbeitssituation

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Anhand welcher Merkmale Erfolg im Geschäft der Befragten festzustellen ist, ist Gegenstand der Frage 7. Von den befragten Führungskräften wurden Ökonomische Erfolgsmerkmale, Merkmale der Kundenbeziehung sowie Qualitätsaspekte der Arbeit thematisiert. Wie die Erfolgsaspekte für die quantitative Erhebung operationalisiert wurden, verdeutlicht Tabelle 12.5.

<u>Kundenbeziehung</u>	
VAR07_02	ERF_MERK Vertrauen Kunde
VAR07_06	ERF_MERK Kundenzufriedenheitsmaße
VAR07_08	ERF_MERK Pers Kundenbeziehung
<u>Ökonomischer Erfolg</u>	
VAR07_03	ERF_MERK Folgeauftrag
VAR07_04	ERF_MERK Umsatz
VAR07_07	ERF_MERK Auftragsausweitung
<u>Qualität der Arbeit/Arbeitsablauf</u>	
VAR07_01	ERF_MERK Vorgaben einhalten
VAR07_05	ERF_MERK Arbeit reibungslos

Tabelle 12.5: Items zu den Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit

12.2.3 Verantwortungsverständnis der Befragten

Die Dimensionen von Verantwortung: Autonomie, Belastung und Risiko, Initiative, Konsequenzenübernahme sowie Pflichterfüllung und Aufgabenwahrnehmung, die anhand der Führungskräftebefragung gewonnen wurden, entsprechen auch in der Literatur genannten Konnotationen bzw. Konzepten von Verantwortung. Mit der Frage 9 soll die Dimensionalität des Verantwortungsverständnisses im Sample überprüft werden. Die Items wurden basierend auf den Aussagen der befragten Führungskräfte entwickelt, teilweise in Anlehnung an Preisendörfer (1982; 1983). Tabelle 12.6 zeigt die Items zum Verantwortungsverständnis sowie die angenommene Dimensionierung.

<u>Autonomie</u>	
VAR09_01	VVS Selbständiges Handeln
VAR09_03	VVS Großer Handlungsspielraum
VAR09_09	VVS Selbständiges Entscheiden
<u>Belastung und Risiko</u>	
VAR09_02	VVS Belastung
VAR09_04	VVS Unangenehme Seiten
V09_05GE	VVS Sache der FK (gedreht)
VAR09_11	VVS Große Schäden bei Fehlern
<u>Initiative</u>	
VAR09_08	VVS Folgen abwägen
VAR09_12	VVS Handeln in ungewissen Situationen
VAR09_14	VVS Über Pflicht hinaus aktiv
VAR09_15	VVS Kritisch mitdenken
VAR09_16	VVS Interessen abwägen
<u>Konsequenzenübernahme</u>	
VAR09_06	VVS Fehler eingestehen
VAR09_10	VVS Konsequenzen tragen
<u>Pflichterfüllung und Aufgabenwahrnehmung</u>	
VAR09_07	VVS Gut mit Kunden umgehen
VAR09_13	VVS Pflicht erfüllen

Tabelle 12.6: Items zum Verantwortungsverständnis der Befragten

12.2.4 Selbsteinschätzung der Befragten

Selbstverständnis als Dienstleister

Das Selbstverständnis als Dienstleister wurde in Frage 5 in freier Antwortmöglichkeit erhoben.

Selbsteinschätzung bezüglich mehr Verantwortungsübernahme

Als ein personeller Faktor der Rollenübernahme war die Selbsteinschätzung der Befragten bezüglich mehr Verantwortungsübernahme von Interesse. Von den befragten Führungskräften wurde im Rahmen der Interviews des öfteren die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme thematisiert. Frage 17 erhebt diese Selbstaussage.

12.2.5 Führungssituation der Befragten

Als eine wesentliche Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns wurde von den befragten Führungskräften das Vorgesetztenverhalten gesehen. Hier wurden insbesondere die Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie Information und Partizipation angesprochen. Für die vorliegende Fragestellung wurde der Führungsaspekt nicht als Führungsstil operationalisiert; vielmehr ist das von den Dienstleistern wahrgenommene Ausmaß der Unterstützung und Partizipation von Interesse. Die Items der Frage 6 zu diesen Variablen wurden dem KFZA (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) entnommen und leicht abgewandelt. Darüber hinaus wurde ein Item zum Informationsverhalten des Vorgesetzten ergänzt, da Informationen über den Rahmen der Tätigkeit von den befragten Führungskräften als wesentliche Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns erachtet werden, ein entsprechendes Vorgesetztenverhalten demnach unterstützend wirken könnte.

VAR06_11	FUEH Ideen berücksichtigt
VAR06_13	FUEH Auf Vorgesetzten verlassen
VAR06_15	FUEH Rückmeldung vom Vorgesetzten
VAR06_17	FUEH Vorgesetzter informiert über Arbeit

Tabelle 12.7: Items zur wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten

12.2.6 Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Aufgrund des Unterschieds von Prozeß- und Folgeergebnis war von Interesse, mit welcher Karenz sich das Folgeergebnis einer Handlung im Fehlerfall bemerkbar macht. Frage 11 wurde Wilpert (1977) entnommen und erhebt die Einschätzung der Schnelligkeit, mit der das Folgeergebnis offenbar wird. Sie wurde ergänzt um eine Ordinalskala, innerhalb welcher Zeitspanne (Stunden bis hin zu Monaten) sich das Folgeergebnis zeigt. Als negative Konsequenzen der Dienstleistertätigkeit sind nach Aussagen der Führungskräfte ökonomische Auswirkungen für die Dienstleistungsorganisation, Auswirkungen auf das Image des Unternehmens, interne Konsequenzen sowie negative Folgeergebnisse vorstellbar. Diese Merkmale wurden in der Frage 12, wie Tabelle 12.8 zeigt, operationalisiert. Ferner wurden Items aufgenommen, anhand derer ermittelt werden kann, ob ggf. keine Konsequenzen auftreten oder ob etwaige Konsequenzen unbemerkt bleiben können.

<u>Ökonomische Konsequenzen für die Dienstleistungsorganisation</u>	
VAR12_05	HAN_KON Kein Folgeauftrag
VAR12_09	HAN_KON Ende Geschäftsbeziehung
VAR12_11	HAN_KON Fehlende Rentabilität
<u>Imageschäden</u>	
VAR12_06	HAN_KON Ruf der Firma leidet
VAR12_08	HAN_KON Kundenbeschwerde
<u>Interne Konsequenzen</u>	
VAR12_02	HAN_KON Kritik vom Vorgesetzten
VAR12_03	HAN_KON Korrektur durch Kollegen
VAR12_12	HAN_KON Druck von Kollegen
VAR12_13	HAN_KON Finanzielle Konsequenzen für Dienstleister
<u>Negatives Folgeergebnis</u>	
VAR12_01	HAN_KON Wirtschaftlicher Verlust Kunde
VAR12_07	HAN_KON Folgefehler
<u>Keine sichtbaren Konsequenzen</u>	
VAR12_04	HAN_KON Konsequenzen fallen nicht auf
VAR12_10	HAN_KON Keine Konsequenzen

Tabelle 12.8: Items zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

12.2.7 Empfangene Rolle

Zur Erhebung, in welchem Ausmaß die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden und der Vorgesetzten dem Dienstleister bekannt sind, wurde auf eine bestehende Skala zurückgegriffen. Zur Anwendung kam in Frage 13 die Skala zur Rollenambiguität, die Schwetje (1999) in seiner Untersuchung zur Kunden- und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen einsetzt (Tabelle 12.9).

<u>Bekanntheitsgrad Vorgesetztererwartungen</u>	
VAR13_01	ERW_BEK Kenne Beurteilungskriterien
VAR13_02	ERW_BEK Kenne Zufriedenheit des Vorgesetzten
<u>Bekanntheitsgrad Kundenerwartungen</u>	
VAR13_03	ERW_BEK Kenne Kundenzufriedenheit
VAR13_04	ERW_BEK Kenne Kundenerwartungen

Tabelle 12.9: Items zum Bekanntheitsgrad der Kunden- und Vorgesetztererwartungen

Die Rollenerwartungen an Dienstleister lassen sich anhand verschiedener Verhaltensdimensionen beschreiben, die als Kundenorientierung, Initiative und Aktivität, Sorgfalt, Integrität sowie Effizienz des Vorgehens zu bezeichnen sind. Die Items wurden anhand der Aussagen der Vorgesetzten über verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter abgeleitet sowie aus den Vorstellungen zu kundenorientiertem Verhalten. Tabelle 12.10 zeigt die Items.

<u>Kundenorientierung</u>	
VAR14_01	VERH_ERW Kunden in pers. Fragen helfen
VAR14_07	VERH_ERW Im Zweifel für den Kunden
VAR14_16	VERH_ERW Kundenzufriedenheit erste Stell
VAR14_17	VERH_ERW Über Aufgabe hinaus aktiv
VAR14_20	VERH_ERW Kunden weiterhelfen
<u>Initiative und Aktivität</u>	
VAR14_02	VERH_ERW Bei Problemen aktiv werden
VAR14_03	VERH_ERW Anderen Ansprechpartner nennen
VAR14_05	VERH_ERW Persönliche Meinung vertreten
VAR14_08	VERH_ERW Zwischenstand geben
<u>Sorgfalt/Einhalten von Vorgaben</u>	
VAR14_06	VERH_ERW Fehler vermeiden
VAR14_09	VERH_ERW Aufgaben gewissenhaft
VAR14_14	VERH_ERW Wirtschaftlichkeit erste Stelle
VAR14_15	VERH_ERW Verfügbarkeit für Kunden
<u>Integrität</u>	
VAR14_04	VERH_ERW Kein Auftrag dem Kunden zuliebe
VAR14_11	VERH_ERW Veränderung nicht um jeden Preis
VAR14_12	VERH_ERW Interessenausgleich
VAR14_13	VERH_ERW Fehler eingestehen
<u>Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen</u>	
VAR14_10	VERH_ERW Überstunden
VAR14_18	VERH_ERW Überflüssiges nicht erledigen
VAR14_19	VERH_ERW Selbständig entscheiden

Tabelle 12.10: Items zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten

12.2.8 Handlungstendenzen

Das tatsächliche Rollenverhalten der Mitarbeiter kann nur als Selbsteinschätzung erhoben werden und wird damit als „Handlungstendenz“ operationalisiert. Dienstleister im Kundenkontakt sind den Erwartungen der Dienstleistungsorganisation und ihrer Kunden ausgesetzt. Die Handlungstendenzen wurden daher als Tendenz, die Unternehmensinteressen zu verfolgen, bzw. als Tendenz, die Kundeninteressen zu verfolgen, operationalisiert (Tabelle 12.11).

<u>Verfolgen der Unternehmensinteressen</u>	
VAR06_10	HAN_TEN Wirtschaftlichkeit Prio
VAR06_12	HAN_TEN Interessen der Firma
VAR06_14	HAN_TEN Vorgesetzten-Vorstellungen umsetzen
<u>Verfolgen der Kundeninteressen</u>	
VAR06_08	HAN_TEN Im Zweifel für Kunden
VAR06_18	HAN_TEN Kunden zufriedenstellen

Tabelle 12.11: Items zu den Handlungstendenzen der Dienstleister

Ein weiterer Aspekt der Handlungstendenzen ist die durch den Dienstleister bereits realisierte Verantwortungsübernahme. Die Items der Frage 15 wurden in Anlehnung an die Skala zur Entscheidungsfindung von Wilpert (1977) entwickelt. Zunächst werden vier verschiedene Abstufungen bei der Aufgabenbewältigung vorgegeben. Die Abstufungen variieren hinsichtlich der Selbständigkeit des Vorgehens bzw. dem Grad der Integration des Vorgesetzten bei der Festlegung der Vorgehensweise. Vom Befragten ist festzulegen, zu welchem Prozentsatz die Vorgehensweisen in seinem Berufsalltag gewählt werden.

VAR15_01	VGS_GRAD Keine Abstimmung (%)
VAR15_02	VGS_GRAD Vorherige Beratung (%)
VAR15_03	VGS_GRAD Festlegen mit Vorgesetztem (%)
VAR15_04	VGS_GRAD Vorgehensweise vorgegeben (%)

Tabelle 12.12: Items zur bereits realisierten Verantwortungsübernahme

12.2.9 Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Die befragten Führungskräfte nannten eine Vielzahl von Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns. Neben personellen Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmalen, der Qualifikation und anderen Kompetenzen, die in dieser Untersuchung weitgehend ausgespart bleiben, wurden vor allem das Vorgesetztenverhalten und als organisationale Faktoren Qualifizierungsmaßnahmen, Personalplazierung, der Status des Dienstleisters im Unternehmen und organisationale Rahmenbedingungen genannt. Da die Relevanz der genannten Maßnahmen aus der Sicht der Mitarbeiter eingeschätzt werden soll, wurden die Items der Frage 16 aus den Interviews mit den Führungskräften abgeleitet. Die Items zur Operationalisierung der einzelnen Faktoren zeigt Tabelle 12.13.

<u>Vorgesetztenverhalten</u>	
VAR16_03	VOR_VNH Mehr Verantwortungsdelegation
VAR16_06	VOR_VNH Vorbild des Vorgesetzten
VAR16_07	VOR_VNH Klare Zielvorgaben
VAR16_10	VOR_VNH Mehr Freiräume
VAR16_12	VOR_VNH Mehr Vertrauen vom Vorgesetzten
VAR16_13	VOR_VNH Mehr Beratung vom Vorgesetzten
VAR16_14	VOR_VNH Rückenstärkung beim Kunden
VAR16_15	VOR_VNH Sanktionsfreiheit bei Fehlern
<u>Personalplatzierung</u>	
VAR16_11	VOR_VNH Müßte anderer Mensch sein
VAR16_16	VOR_VNH Andere Tätigkeit
<u>Qualifizierung</u>	
VAR16_05	VOR_VNH Fachliche Schulungen
VAR16_19	VOR_VNH Mehr Schulungen zu Kundenorient.
<u>Organisationale Rahmenbedingungen</u>	
VAR16_02	VOR_VNH Mehr Informationen über Rahmen
VAR16_04	VOR_VNH Mehr finanzielle Belohnung
VAR16_08	VOR_VNH Klare Rahmenregelungen
VAR16_09	VOR_VNH Transparenz Firmenphilosophie
VAR16_17	VOR_VNH Weniger Arbeitsbelastung
<u>Status im Unternehmen</u>	
VAR16_01	VOR_VNH Mehr Berufserfahrung
VAR16_18	VOR_VNH Höhere hierarchische Stellung

Tabelle 12.13: Items zu Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns

12.3 Auswahl der Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe für die zweite Datenerhebung wurde mit dem Ziel vorgenommen, Dienstleister im Kundenkontakt aus den Bereichen Plan, Build, Run und Vertrieb zu befragen. Die Teilnehmer wurden aus dem Unternehmen rekrutiert, aus dem auch die zuvor befragten Führungskräfte stammten. Außer an den Kundenkontakt wurden keine weiteren Anforderungen (wie Alter, Betriebszugehörigkeit oder Geschlechterverteilung der Befragten) gestellt. Da die Führungskräfte als Repräsentanten des Unternehmens befragt wurden und ihre Verhaltenserwartungen als Erwartungen der Organisation, nicht individueller Akteure, gelten, war es nicht notwendig, daß die befragten Dienstleister den zuvor befragten Führungskräften unterstellt waren. Zur Ermittlung der Stichprobe wurde Kontakt mit Bereichen, die Mitarbeiter mit dem gewünschten Tätigkeitsprofil beschäftigen, aufgenommen. Zeigten sich die Verantwortlichen zur

Teilnahme bereit, wurde per IT eine Zufallsstichprobe aus dem Pool der Mitarbeiter mit dem gewünschten Tätigkeitsprofil gezogen.

12.4 Durchführung der Untersuchung

Bevor einzelne Bereiche des Unternehmens um die Teilnahme an der Befragung gebeten wurden, wurde die Zustimmung der Personalleitung und der Arbeitnehmervertretung eingeholt. Zu diesem Zweck wurden in einem Anschreiben der Technischen Universität Berlin das Forschungsvorhaben und das Erhebungsinstrument vorgestellt. Dem Fragebogen war eine Datenschutzerklärung für die Teilnehmer beigelegt. Das Anschreiben und die Datenschutzerklärung sind im Anhang zu Kapitel 12 dem Fragebogen beigelegt. Nachdem die angesprochenen Bereiche ihre Zustimmung zur Datenerhebung gegeben und die Zufallsstichprobe ermittelt war, wurde die schriftliche Befragung durchgeführt. Bei der schriftlichen Befragung besteht die Möglichkeit, das Erhebungsinstrument postalisch zu übersenden und zurückzufordern oder es in Anwesenheit des Forschers beantworten zu lassen. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde wegen der Arbeitssituation der Befragten die postalische Form der Befragung gewählt. Da die Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung an verschiedenen Standorten beschäftigt waren, wäre eine Befragung durch die Verfasserin vor Ort zeitlich und von den Kosten her zu aufwendig gewesen. Eine Befragung vor Ort ist bei einer größeren Zahl von Respondenten zudem nur dann (zeit-) ökonomisch, wenn diese zu Gruppen zusammengefaßt befragt werden. Da ein Teil der Befragten einen Teil der Arbeitszeit bei Kunden verbringt und daher nur sporadisch am Standort der Dienstleistungsorganisation anzutreffen ist, ein anderer Teil der Befragten im Systembetrieb bzw. im User Help Desk Service an seinem Arbeitsplatz präsent sein muß, wäre es unrealistisch bzw. für den Betriebsablauf störend gewesen, Respondenten zu Gruppen zusammengefaßt zu befragen. Die Fragebögen inklusive dem Anschreiben wurden postalisch mit dem Vermerk „persönlich“ übersandt. Beigelegt wurde ein frankierter Rückumschlag an die Technische Universität Berlin, damit die Befragten den ausgefüllten Bogen kostenlos und anonym zurücksenden konnten. Da Fragebögen und Begleitschreiben immer identisch waren, war kein Rückschluß auf den Mitarbeiter oder die Organisationseinheit möglich. Etwa 10 Tage nach Übersendung der Fragebögen wurden die Mitarbeiter nochmals angeschrieben, mit der Bitte, sich an der Erhebung zu beteiligen. Insgesamt wurden 232 Fragebögen verschickt; 107 kamen ausgefüllt zurück, so daß die äußerst zufriedenstellende Rücklaufquote von 46,12 % erreicht wurde.

13 Ergebnisse der Dienstleisterbefragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Dienstleisterbefragung vorgestellt. Zunächst wird die Qualität des Meßmodells anhand der Gütekriterien der klassischen Testtheorie diskutiert. Zu diesem Zweck werden die Gütekriterien vorgestellt und die Vorgehensweise und Ergebnisse der Güteüberprüfung beschrieben (13.1). Anschließend werden unter 13.2 die Aufbereitung der Daten sowie die zur Datenanalyse eingesetzten Verfahren dargestellt. Bezogen auf die Daten dieser Studie wird zunächst die ausgewählte Stichprobe beschrieben und hinsichtlich ihrer Struktur anhand verschiedener Gruppierungsvariablen charakterisiert (13.3). Einen wesentlichen Teil der Ergebnisse bilden die Resultate zur Dimensionalität der erhobenen Konstrukte, welche im Teilkapitel 13.4 vorgestellt werden. Im folgenden Teilkapitel 13.5 werden die Daten der Erhebung bezüglich der Gesamt- und Gruppenmittelwerte der Indices vorgestellt. Als Gruppierungsvariablen dienen dabei im wesentlichen die Bereichszugehörigkeit der Befragten sowie verschiedene personenbezogene Variablen. Abschließend wird das entwickelte heuristische Modell anhand der vorliegenden Daten überprüft, wofür Korrelations- und Regressionsbestimmungen angestellt werden (13.6).

13.1 Güte der Messung

Der Maßstab für die Güte eines Fragebogens oder eines Tests sind die zentralen Kriterien der Testgüte Objektivität, Reliabilität und Validität. Im folgenden werden diese Kriterien vorgestellt und bezogen auf den eingesetzten Fragebogen erörtert (zur ausführlichen Darstellung s. Bortz & Döring, 2002).

13.1.1 Objektivität

Ein Fragebogen kann dann als objektiv bezeichnet werden, wenn er vom konkreten Anwender unabhängig ist, das heißt, wenn verschiedene Anwender des Bogens bei denselben Befragten zu identischen Ergebnissen gelangen (Bortz & Döring, 2002: 194). Bei dem vorliegenden Instrument ist die *Durchführungsobjektivität* durch die standardisierte Instruktion gegeben. Der zeitliche und räumliche Rahmen der Durchführung (Ort, Tageszeit zur Beantwortung der Fragen, Dauer der Fragebogenbeantwortung, Unterbrechungen) konnte nicht kontrolliert

werden. *Auswertungsobjektivität* ist dann gegeben, wenn verschiedene Auswerter der Fragebögen zu identischen Itemwerten kommen. Der überwiegende Teil der Items war in Form von Ratings oder durch die Vergabe von Punkt- oder Prozentwerten zu beantworten, was keinen Interpretationsspielraum zulässt. In drei Fällen bestanden freie Antwortmöglichkeiten für die Befragten (Fragen 5, 10, 23). Zwecks Reduzierung der Datenfülle und besserer Vergleichbarkeit wurden die freien Antworten in kollegialer Supervision kategorisiert. Die Clustierung der Positionsbezeichnungen zu Jobcodes erfolgte in Abstimmung mit einem IT-Experten. Da das eingesetzte Instrument eigens für die vorliegende Arbeit entwickelt wurde, bestehen zur Wahrung der *Interpretationsobjektivität* keine Vergleichswerte bzw. Normen. Um individuelle Deutungen zu vermeiden, wurden nur vergleichende Aussagen für spezielle Gruppen der Stichprobe getroffen. Der Leser wird feststellen, daß bei der Interpretation der Daten die Aussagen nur vorsichtig verallgemeinert werden.

13.1.2 Reliabilität

Das Gütekriterium der Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit des Fragebogens bzw. die Genauigkeit, mit der er das interessierende Kriterium mißt. Da die zu untersuchenden Konstrukte „Verantwortung“ und „verantwortungsvolles Handeln“ relationale Konzepte sind, ist von einer geringeren Stabilität der untersuchten Merkmale auszugehen. Aus diesem Grund wäre im Fall einer wiederholten Messung die Bestimmung der *Retest-Reliabilität* wenig sinnvoll. Ein gängiges und ökonomisches Verfahren zur Bestimmung der Reliabilität ist die Berechnung der *internen Konsistenz* als Maß der Korrelation der eine Skala konstituierenden Items. Das gebräuchlichste Maß zur Bestimmung der internen Konsistenz ist der Alpha-Koeffizient von Cronbach (Bortz & Döring, 2002: 198), der auch zur Bestimmung der Reliabilität des vorliegenden Instrumentes herangezogen wird. Als ein gutes Maß für die interne Konsistenz einer Skala werden in der Literatur Reliabilitäten von .85 gefordert (Matiaske, 1990: 101f). Da Cronbachs Alpha um so höher ist, je mehr Items die Skala umfaßt (Bortz & Döring, 2002: 198), gilt bei wenigen Items bereits ein Wert von .70 als zufriedenstellend. Diese relativ hohen Werte werden allerdings selten erreicht. Für explorative Forschung mit neu entwickelten Skalen werden bereits Werte von .50 als noch zufriedenstellend angesehen (Anderson & Coughlan, 1987: 75; Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995). Die interne Konsistenz der in dieser Untersuchung verwendeten Skalen wird unter 13.4 berichtet.

13.1.3 Validität

Das Gütekriterium der Validität gibt Auskunft über die Frage, ob mittels des Fragebogens das interessierende Konstrukt tatsächlich gemessen wird (Bortz & Döring, 2002; Schmid, 1992:37). Da die Items des verwendeten Erhebungsinstruments auf theoretischer Vorarbeit und den Experteninterviews basieren, ist davon auszugehen, daß die *Inhaltsvalidität* des Instruments für das untersuchte Sample gegeben ist.

Da es sich bei den in dieser Studie erhobenen Daten um die subjektive Wahrnehmung von Rollenerwartungen sowie um Selbstaussagen zur Verantwortungsübernahme handelt, war eine *Kriteriumsvalidierung* mangels geeigneter bzw. mit vertretbarem Aufwand zu erhebender Außenkriterien nicht möglich. Die *Konstruktvalidität* ist methodologisch die Prüfung für die Angemessenheit der operationalen Definition eines Begriffs (Friedrichs, 1980: 102). Zur ihrer Überprüfung wurde die Methode der Faktorenanalyse herangezogen (Carmines & Zeller, 1979: 62f). Sie dient dazu zu überprüfen, inwiefern die postulierten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten und zu ihrer Messung herangezogenen Items bestehen. Idealerweise werden im Rahmen der Faktorenanalyse so viele Faktoren extrahiert, wie Konstrukte bzw. Dimensionen eines Konstrukts postuliert werden. Die Ergebnisse der faktorenanalytischen Überprüfung werden unter 13.4 berichtet.

13.2 Analysemethoden und Aufbereitung der Daten

Im folgenden werden die eingesetzten statistischen Verfahren in ihren Grundzügen erläutert. Die Verfahren sowie die Kennwerte der deskriptiven Statistik sind beispielsweise bei Bortz (1977) ausführlich dargestellt. Die Aufbereitung und Analyse der Daten wurde mit Hilfe des Statistik-Programms SPSS/PC (Version 10.0) durchgeführt.

13.2.1 Überprüfung von Zusammenhängen

Zur Beschreibung von Zusammenhängen zwischen Items oder Indices wurde bei der Auswertung der *Pearsonsche Korrelationskoeffizient* herangezogen. Wo zu vermuten war, daß der Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf eine oder mehrere weitere Variablen zurückzuführen ist, wurden *Partialkorrelationen* durchgeführt.

Die *Faktorenanalyse* ist ein Verfahren, das Variablen gemäß ihrer korrelativen Beziehungen in wenige, voneinander unabhängige Variablengruppen ordnet. Die ermittelten unabhängigen Faktoren geben über die Dimensionalität eines Konstruktes Auskunft (exploratorische Faktorenanalyse). Die in dieser Untersuchung durchgeführten Faktorenanalysen sind allesamt exploratorische Faktorenanalysen im Hauptkomponentenverfahren. Die in SPSS 10.0 gewählten Voreinstellungen für die Auswertung waren:

- Listenweiser Fallausschluß
- Hauptkomponentenverfahren
- Faktorenextraktion gemäß dem Kriterium Eigenwert > 1
- Varimax Rotation

Für die Interpretation der Faktoren wurden nur Markiertvariablen berücksichtigt, die mit mindestens .50 auf dem jeweiligen Faktor laden.

Die Beziehungen zwischen zwei oder mehr Prädiktorvariablen und einer einzelnen Kriteriumsvariable wurden mittels der *multiplen Korrelationsstatistik* analysiert.

13.2.2 Überprüfung von Unterschieden

Sollten Häufigkeitsverteilungen hinsichtlich signifikanter Unterschiede überprüft werden, wurde das *Chi-Quadrat-Verfahren* angewandt. Anhand von Gruppierungsvariablen wurden Häufigkeitstabellen ermittelt, deren empirische Häufigkeiten mit den erwarteten Häufigkeiten bei Gleichverteilung gegenübergestellt wurden. Mittels des Chi-Quadrat-Tests wurde überprüft, ob die Abweichung von erwarteten und empirischen Häufigkeiten zufällig oder auf systematische Einflüsse zurückzuführen ist (Brosius, 1988).

Etwaige Mittelwertunterschiede zwischen den Indices wurden mit Hilfe von *t-Tests* überprüft; für den Vergleich von mehr als zwei Mittelwerten wurden ein- oder mehrfaktorielle *Varianzanalysen* durchgeführt.

Als a-posteriori Test zur Überprüfung von Gruppenunterschieden wurde im wesentlichen der *Scheffé-Test* eingesetzt (Brosius, 1988). Der in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls eingesetzte LSD-Test ist ein paarweiser multipler Vergleichstest auf die geringste signifikante Differenz zwischen den Gruppenpaaren.

Kovarianzanalysen wurden gerechnet, wo überprüft werden sollte, wie bedeutsam eine Kontrollvariable für die Untersuchung ist. Der Einfluß des Kovariats

auf die Varianz der abhängigen Variablen wurde herauspartialisiert, um einen Mittelwertvergleich ohne Einfluß der Kontrollvariablen zu ermöglichen.

13.2.3 Variablen- und Indexbildung

Im Zuge der Variablen- und Indexbildung wurden freie Antworten der Respondenten zu statistisch verwertbaren Variablen kodiert bzw. verschiedene Items eines Konstruktes zu Indices zusammengefaßt. Die freien Antworten der Befragten zu den Themenkomplexen „Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung“ sowie „Subjektives Dienstleisterverständnis“ wurden inhaltlich ausgewertet und zu verschiedenen nominalskalierten Inhaltskategorien zusammengefaßt. Die einzelnen Kategorien werden unter 13.5 vorgestellt.

Die Items zu verschiedenen Konstrukten der Verantwortung sowie zu verantwortungsvollem Handeln im Dienstleistungssektor wurden Faktorenanalysen unterzogen. Damit wurde die Dimensionalität der Konstrukte überprüft; außerdem waren die anhand der Faktorenanalysen gewonnenen Dimensionen die Grundlage für die Bildung von Indices zu den einzelnen Konstrukten. Die Ergebnisse zur Dimensionalität der Konstrukte und die Bildung der Indices werden unter 13.4 zusammenfassend dargestellt.

13.3 Beschreibung der Stichprobe

Im folgenden wird die Stichprobe anhand unabhängiger Variablen beschrieben, wofür personenbezogene Daten sowie Variablen zur Ausbildungs- und Beschäftigungsdauer der Befragten herangezogen werden. Zusätzlich wird die Verteilung dieser Merkmale über die einzelnen Leistungsbereiche in den untersuchten Unternehmensbereichen dargestellt.

Die Tabellen zur Verteilung der Werte weisen die Häufigkeitsverteilung und gültigen Prozente bzw. bei intervallskalierten Daten den Mittelwert (Mean) sowie die Standardabweichung (StdDev) aus. Insgesamt wurden 107 Personen befragt; es werden jeweils die gültigen Fälle (N) angegeben.

13.3.1 Personenbezogene Daten

Wie Tabelle 13.3.1 zeigt, ist der Anteil der Männer unter den Befragten deutlich höher als der der Frauen, was den Trend der Geschlechterverteilung in den untersuchten Aufgabenfeldern der IT-Dienstleistungsbranche widerspiegelt. Zum Sektor der DV-Dienstleistungen finden überwiegend Absolventen von technischen oder Informatikstudiengängen Zugang, die traditionell einen hohen Anteil männlicher Studierender haben. Auch im Beratungssektor sind allgemein männliche Beschäftigte überrepräsentiert, was unter anderem mit der schlechten Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund der zeitlichen Belastung und häufigen Reisetätigkeit in diesem Dienstleistungsbereich begründet wird. Über die einzelnen Leistungsbereiche Plan, Build, Run, Vertrieb sind die Geschlechter in der Stichprobe gleichverteilt ($p = .950$ nach Chi-Quadrat-Test).

Geschlecht			
		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	weiblich	14	13,3
	männlich	91	86,7
	Gesamt	105	100,0

Tabelle 13.3.1: Geschlechterverteilung der Befragten

Die Befragten waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 24 und 58 Jahren alt, wobei der Altersdurchschnitt bei etwas über 37 Jahren liegt. Etwa die Hälfte der Befragten (48,0%) ist 35 Jahre und jünger. Tabelle 13.3.2 zeigt die Altersverteilung. Im Vergleich der Leistungsbereiche sind die Beschäftigten des Plan-Bereiches signifikant jünger als die Mitarbeiter in den Bereichen Build und Run ($p = .004$ nach ANOVA bzw. $p = .002$ nach Chi-Quadrat).

Wo Varianzanalysen anhand des Faktors „Alterskategorie“ durchgeführt wurden, wurde die Person in der Kategorie „56 Jahre und älter“ von der Analyse ausgenommen, da die Zellenbesetzung von $n = 1$ keine Einzelvergleiche der Mittelwerte erlaubt.

Alter der Befragten

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Alter	101	24	58	37,24	7,64

Alterskategorien nach Leistungsbereich

			Leistungsbereich				Gesamt
			Plan	Build	Run	Vertrieb	
Alt_kat	<= 25	Anzahl	1		1		2
		% von Alt_kat	50,0%		50,0%		100,0%
	26-30	Anzahl	17	3	3		23
		% von Alt_kat	73,9%	13,0%	13,0%		100,0%
	31-35	Anzahl	10	8	3	2	23
		% von Alt_kat	43,5%	34,8%	13,0%	8,7%	100,0%
	36-40	Anzahl	4	6	6	7	23
		% von Alt_kat	17,4%	26,1%	26,1%	30,4%	100,0%
	41-45	Anzahl	1	5	6	2	14
		% von Alt_kat	7,1%	35,7%	42,9%	14,3%	100,0%
	46-50	Anzahl	3	1	4	2	10
		% von Alt_kat	30,0%	10,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	51-55	Anzahl		3	1		4
		% von Alt_kat		75,0%	25,0%		100,0%
	=> 56	Anzahl	1				1
		% von Alt_kat	100,0%				100,0%
Gesamt	Anzahl	37	26	24	13	100	
	% von Alt_kat	37,0%	26,0%	24,0%	13,0%	100,0%	

Tabelle 13.3.2: Alter der Befragten je Leistungsbereich

13.3.2 Bereichszugehörigkeit und Tätigkeit der Befragten

Weitere unabhängige Variablen waren die Zugehörigkeit der Befragten zu den unterschiedlichen Leistungsbereichen: Plan, Build, Run, Vertrieb sowie die aktuell ausgeübte Tätigkeit. In den Bereichen des IT-Dienstleistungssektors Plan, Build und Run findet sich jeweils nahezu die gleiche Anzahl von Beschäftigten, wohingegen im Vertriebsbereich weniger Befragte der Stichprobe beschäftigt sind.

Die Tätigkeiten der Befragten wurden als freie Antwortmöglichkeit erhoben und nach Inhalten zu Jobcodes gruppiert. Im Anhang zu Kapitel 13.3, Tabelle 2, ist die Zuordnung der einzelnen Berufe zu den Jobcodes dargestellt. Die Tätigkeitsbereiche Consulting und Projektleitung/-management sind in der Stichprobe viel stärker vertreten (insgesamt 70,2%). Wo keine Angaben zur aktuellen

Tätigkeit gemacht wurden (in 12,1% der Fälle), wurde dies von den Befragten teilweise mit dem Hinweis „Datenschutz“ begründet.

Die Überrepräsentation von Consultants und Projektmanagern/-leitern kann einerseits in der Anforderung, Mitarbeiter im Kundenkontakt zu befragen, begründet werden. Hier mag die Anforderung des Kundenkontakts die Assoziation von direktem im Gegensatz zum telefonischen Kontakt (wie im User Help Desk) die Ansprechpartner für die Datenerhebung im befragten Unternehmen bewogen haben, insbesondere Bereiche, in denen Mitarbeiter mit diesen Tätigkeitsprofilen beschäftigt sind, zur Befragung vorzuschlagen. Darüber hinaus ist die Ungleichverteilung in einer Selbstselektion der Bereiche in bezug auf die Bereitschaft zur Teilnahme zu begründen. Bei Varianzanalysen anhand des Faktors Jobcode wurden die Beschäftigten mit den Tätigkeiten User Help Desk und Delivery Manager von der Analyse ausgenommen, da bei einer Zellenbesetzung von $n = 1$ bei keine Post-Hoc-Tests zum Vergleich einzelner Mittelwerte vorgenommen werden können. Tabelle 13.3.3 zeigt die Verteilung der Befragten auf die Leistungsbereiche und Tätigkeitsgruppen.

Leistungsbereich

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Plan	37	34,9
	Build	27	25,5
	Run	29	27,4
	Vertrieb	13	12,3
	Gesamt	106	100,0

Tätigkeit (Jobcode)

		Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	Consulting	47	50,0
	Projektleitung/management	19	20,2
	System Engineering	5	5,3
	Systembetrieb	9	9,6
	User Help Desk	1	1,1
	Delivery Manager	1	1,1
	Vertriebstätigkeiten	12	12,8
	Gesamt	94	100,0

Tabelle 13.3.3: Zugehörigkeit zum Leistungsbereich und Jobcode der Befragten

Das Aufgabengebiet des *Consulting* umfaßt die Analyse von Unternehmenskennzahlen oder Geschäftsprozessen sowie die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenssituation und -prozesse. In der Regel erstrecken sich die Maßnahmen auf das Geschäft der beratenen Organisation, auf ihre Prozesse und die IT. In der klassischen Managementberatung werden sowohl Beratungs- und Build- als auch Run-Leistungen angeboten. Das heißt, daß die vorgeschlagenen Maßnahmen für die Umsetzung konzipiert und die Umsetzung begleitet werden. In der IT-Beratung werden nach der Plan-Phase die Konzeption, die Umsetzung sowie der langfristige Betrieb der Lösung an den Build- bzw. Run-Bereich abgegeben.

Aufgaben des *Projektleiters/-managers* IT sind die Bereitstellung von Software-Projektleistung wie Systemintegration, Software-Migrationsprojekte, Einführung von Standard-Applikationen, Prozeßberatung im IT-Umfeld. Der Projektleiter/-manager ist Ansprech- und Vertragspartner für den Kunden. Ferner übernimmt er das Angebots- und Vertragsmanagement sowie die Projektplanung und –steuerung inklusive des Prozeßcontrollings.

Gegenstand des Tätigkeitsbereichs *System Engineering* ist die Konzeption, Realisierung und Betreuung komplexer Software-Applikationen, angepaßt an den Kundenbedarf. Dazu gehören die Planung der Betriebsprozesse, der Entwurf der Hardware- und Kommunikationsplattformen sowie die Konzeption der Softwaremodule und deren Interaktionen. Je nach Anforderung wird Standardsoftware dem Kundenbedarf angepaßt oder individuelle Software entwickelt. Der *Systembetrieb* umfaßt die Konzeption, den Aufbau und den Betrieb komplexer Hardware-Prozesse. Die wesentliche Aufgabe besteht in der Datensicherung, dem Monitoring und der Fehlerbeseitigung in den Systemen. Der Betrieb der Prozesse ist organisatorisch sicherzustellen, zumeist handelt es sich um sogenannten 7/24-Betrieb; das heißt 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche. Der *User Help Desk* unterstützt die Kunden bei Fragestellungen zu Software und/oder Hardware. Die Aufgabe umfaßt die Fehleranalyse und das Anbieten von Problemlösungen. Je nach Servicevereinbarung können Schicht- und Wochenendarbeit anfallen.

Aufgabe des *Delivery Managers* ist die Umsetzung der Servicevereinbarungen und die Sicherung der Kundenzufriedenheit. Er verantwortet die Leistung, die die Dienstleistungsorganisation bereitstellt, gegenüber der Kundenorganisation. Die *Vertriebstätigkeit* umfaßt die Akquisition von Neukunden sowie die Betreuung eines zugeordneten Kundenkreises vom Erstkontakt über die Angebotserstellung bis zum Vertragsabschluß. Weiterhin werden die Produktberatung, Preisverhandlungen sowie die entsprechenden Kalkulationen wahrgenommen.

Vertriebsmitarbeiter tragen Verantwortung für die Erreichung ergebnisabhängiger Ziele.

Die Jobcodes sind über die einzelnen Leistungsbereiche ungleich verteilt ($p < .001$ nach Chi-Quadrat-Test).

13.3.3 Ausbildungsabschluß und Beschäftigungsdauer

Wie Tabelle 13.3.4 zeigt, hat mehr als die Hälfte der Befragten (55,8%) eine akademische Ausbildung, 10,6% der Befragten haben einen Schulabschluß ohne weitere formale Qualifizierung. Das hohe Ausbildungsniveau der Stichprobe insgesamt steht in Übereinstimmung mit der allgemeinen Beschäftigungsstruktur des IT-Dienstleistungssektors sowie mit dem hochwertigen Dienstleistungsangebot des Unternehmens.

Ausbildungsabschluß nach Leistungsbereich

		Leistungsbereich				Gesamt
		Plan	Build	Run	Vertrieb	
Hauptschule	Anzahl			3		3
	% von Ausbildungsabschluß			100,0%		100,0%
Mittlere Reife	Anzahl			2		2
	% von Ausbildungsabschluß			100,0%		100,0%
Abitur	Anzahl		2	1	3	6
	% von Ausbildungsabschluß		33,3%	16,7%	50,0%	100,0%
Berufliche Lehre	Anzahl		5	10		15
	% von Ausbildungsabschluß		33,3%	66,7%		100,0%
Handelsschule, Fachhochschule	Anzahl	6	4	6	4	20
	% von Ausbildungsabschluß	30,0%	20,0%	30,0%	20,0%	100,0%
Akademische Ausbildung	Anzahl	31	16	5	6	58
	% von Ausbildungsabschluß	53,4%	27,6%	8,6%	10,3%	100,0%
Gesamt	Anzahl	37	27	27	13	104
	% von Ausbildungsabschluß	35,6%	26,0%	26,0%	12,5%	100,0%

Tabelle 13.3.4: Ausbildungsabschluß nach Leistungsbereich

Im Vergleich über Leistungsbereiche sind die Qualifikationsniveaus unterschiedlich verteilt ($p < .001$ nach Chi-Quadrat-Test). Die Befragten des Run-Bereiches weisen ein niedrigeres Qualifikationsniveau auf.

Sowohl die Unternehmenszugehörigkeit als auch die Verweildauer in der gegenwärtigen Position der Befragten weisen einen breiten Range von 2 Monaten bis 30 Jahren auf. Die Tabellen 13.3.5 und 13.3.6 zeigen die Unternehmens- und Positionszugehörigkeit je Leistungsbereich in 5-Jahres-Sprüngen. Da der weitaus überwiegende Teil der Befragten unter 5 Jahren in der aktuellen Position bzw. in der gegenwärtigen Aufgabe verweilt, wurde dieser Zeitraum auf drei feiner gegliederte Kategorien aufgeteilt.

14,9% der Stichprobe sind maximal 11 Monate im untersuchten Unternehmen beschäftigt; etwa die Hälfte zwischen einem Jahr bis zu vier Jahren und 11 Monaten (52,8%). Knapp ein Viertel (22,9%) ist länger als 10 Jahre dabei. Beschäftigte mit längeren Unternehmenszugehörigkeiten finden sich insbesondere in den Bereichen Build und Run ($p = .001$ nach Chi-Quadrat-Test); im Schnitt sind die Mitarbeiter des Run-Sektors länger als die Beschäftigten des Plan-Bereichs im Unternehmen ($p < .001$ nach Scheffé-Test). Diese Verteilung ist im überproportionalen personellen Aufbau des Plan-Bereichs in den vergangenen Jahren begründet und in der längeren Tradition, die die Run-Komponente im Geschäft des untersuchten Unternehmens hat.

86% der Befragten sind weniger als fünf Jahre in der gegenwärtigen Position beschäftigt, ein knappes Drittel (30%) der gesamten Stichprobe weniger als ein Jahr. Im Plan-Bereich sind die Respondenten signifikant kürzer in ihrer derzeitigen Position als im Run-Bereich ($p = .004$ nach Scheffé-Test). Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede in der Verteilung.

Unternehmenszugehörigkeit nach Leistungsbereich

		Leistungsbereich				Gesamt
		Plan	Build	Run	Vertrieb	
< 1 Jahr	Anzahl	6	1	3	5	15
	% von Untz_kat	40,0%	6,7%	20,0%	33,3%	100,0%
1 Jahr bis 2 Jahre, 11 Monate	Anzahl	22	5	3	2	32
	% von Untz_kat	68,8%	15,6%	9,4%	6,3%	100,0%
3 Jahre bis 4 Jahre, 11 Monate	Anzahl	5	9	4	3	21
	% von Untz_kat	23,8%	42,9%	19,0%	14,3%	100,0%
5 Jahre bis 9 Jahre, 11 Monate	Anzahl	2	4	4		10
	% von Untz_kat	20,0%	40,0%	40,0%		100,0%
10 Jahre bis 14 Jahre, 11 Monate	Anzahl	1	3	3	1	8
	% von Untz_kat	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	100,0%
15 Jahre bis 19 Jahre, 11 Monate	Anzahl	1		2	2	5
	% von Untz_kat	20,0%		40,0%	40,0%	100,0%
20 Jahre bis 24 Jahre, 11 Monate	Anzahl		3	3		6
	% von Untz_kat		50,0%	50,0%		100,0%
=> 25 Jahre	Anzahl		1	3		4
	% von Untz_kat		25,0%	75,0%		100,0%
Gesamt	Anzahl	37	26	25	13	101
	% von Untz_kat	36,6%	25,7%	24,8%	12,9%	100,0%

Tabelle 13.3.5: Unternehmenszugehörigkeit nach Leistungsbereich

Dauer jetzige Position (Jobdauer) nach Leistungsbereich

		Leistungsbereich				Gesamt
		Plan	Build	Run	Vertrieb	
< 1 Jahr	Anzahl	12	8	5	5	30
	% von jobd_kat	40,0%	26,7%	16,7%	16,7%	100,0%
1 Jahr bis 2 Jahre, 11 Monate	Anzahl	20	10	6	5	41
	% von jobd_kat	48,8%	24,4%	14,6%	12,2%	100,0%
3 Jahre bis 4 Jahre, 11 Monate	Anzahl	4	5	5	1	15
	% von jobd_kat	26,7%	33,3%	33,3%	6,7%	100,0%
5 Jahre bis 9 Jahre, 11 Monate	Anzahl		2	4	2	8
	% von jobd_kat		25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
10 Jahre bis 14 Jahre, 11 Monate	Anzahl	1	1	1		3
	% von jobd_kat	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
=> 25 Jahre	Anzahl			2		2
	% von jobd_kat			100,0%		100,0%
Gesamt	Anzahl	37	26	23	13	99
	% von jobd_kat	37,4%	26,3%	23,2%	13,1%	100,0%

Tabelle 13.3.6: Beschäftigungsdauer in der jetzigen Position nach Leistungsbereich

13.4 Ergebnisdarstellung: Dimensionalität der Konstrukte und Indexbildung

In diesem Teilkapitel werden die Ergebnisse zur Dimensionalität der theoretischen Konstrukte vorgestellt. Die Items zu verschiedenen Konstrukten der Verantwortung und zu verantwortungsvollem Handeln im Dienstleistungssektor (vergleiche Kapitel 12: Operationalisierung) wurden Faktorenanalysen unterzogen. Damit wurde zum einen die Dimensionalität der Konstrukte überprüft; ferner waren die anhand der Faktorenanalysen gewonnenen Dimensionen die Grundlage für die Bildung von Indices.

Die Ergebnisse der Faktorenanalysen werden im folgenden vorgestellt; jeweils im Anschluß daran wird die Bildung der Indices beschrieben. Es wird ersichtlich, welche Variablen die jeweiligen Indices konstituieren; ebenso werden die Konsistenzwerte als Gütemaße für die Skalen (Korrelationskoeffizienten der Items mit den Skalen und die Alpha-Koeffizienten von Cronbach) vorgestellt.

13.4.1 Arbeitssituation der Befragten

Kundenkontakt

Die Dimensionen der Kundenkontaktsituation: Art des Kundenkontaktes, Art der Kunden sowie Häufigkeit des Kontaktes wurden anhand der Faktorenanalyse bestätigt.

Die Intensität des Kundenkontaktes (Faktor 1) resultiert aus dem prozentualen Anteil des persönlichen Kontakts des Dienstleisters mit seinen Kunden sowie der Arbeitszeit, die er vor Ort beim Kunden verbringt ($r = .715$, $p < .001$). Der Anteil des telefonischen Kontaktes ist mit der Arbeitszeit vor Ort negativ korreliert ($r = -.703$, $p < .001$) sowie aufgrund der Itemformulierung negativ mit dem persönlichen Kontakt ($r = -.903$, $p < .001$).

Aufgrund der Itemformulierung sind die Items, die den Faktor 2 „Art der Kunden“ konstituieren, invers miteinander konfundiert ($r = -1.00$, $p < .001$); die Items des Faktors 3 „Häufigkeit des Kontaktes“ sind positiv konfundiert ($r = 1.00$, $p < .001$). Tabelle 13.4.1 zeigt die rotierte Faktormatrix der den Kundenkontakt konstituierenden Items.

	Faktor		
	Intensität des Kundenkontakts	Art der Kunden	Häufigkeit des Kundenkontakts
KUN Kundenkontakt telefonisch (Prozent)	-,974	4,180E-02	2,669E-02
KUN Kundenkontakt persönlich (Prozent)	,974	-4,180E-02	-2,669E-02
KUN Arbeitszeit vor Ort (Prozent)	,848	,151	1,043E-02
KUN externe Kunden (Prozent)	-2,87E-02	-,996	7,094E-02
KUN interne Kunden (Prozent)	2,873E-02	,996	-7,094E-02
KUN Kundenkontakt pro Tag (Häufigkeit)	-1,565E-02	-7,016E-02	,997
KUN Kundenkontakt pro Woche (Häufigkeit)	-1,661E-02	-7,039E-02	,997

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,666	38,082	38,082
2	2,242	32,035	70,117
3	1,732	24,745	94,862

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 13.4.1: Rotierte Faktormatrix der den Kundenkontakt konstituierenden Items

Der Index zur Intensität des Kundenkontaktes wird durch die Variablen „Arbeitszeit vor Ort (Prozent)“ sowie „Kundenkontakt persönlich (Prozent)“ konstituiert. Tabelle 13.4.2 zeigt Korrelationskoeffizienten der Items. Mit einem Wert von Alpha = .8236 ist die interne Konsistenz der Skala hoch.

Item-total Statistics Index Intensität Kundenkontakt				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KUN Kundenkontakt persönlich (Prozent)	41,4528	1283,9263	,7151	
KUN Arbeitszeit vor Ort (Prozent)	39,2170	849,3715	,7151	
Alpha = ,8236				

Tabelle 13.4.2: Konsistenzmaße für den Index Intensität des Kundenkontaktes

Allgemeine Arbeitssituation

Die Items zur allgemeinen Arbeitssituation der Befragten zeigten bei der Überprüfung der Dimensionalität eine dreifaktorielle Struktur. Neben den Anforderungs- und Autonomieaspekten der Arbeit konnte der Faktor „Anregung und Information aus der Arbeit“ extrahiert werden. Eine Faktorenanalyse mit der Vorgabe, 2 Faktoren zu extrahieren, bestätigte die vorab formulierten Dimensionen „Qualitative und quantitative Anforderungen“ und „Autonomie“.

Faktor 1 der exploratorischen Faktorenanalyse vereint die Items zu den Anforderungen aus der Arbeit: Menge, Zeitdruck sowie die technische Entwicklung, die Schwierigkeiten schafft und wechselnde Anforderungen des Kunden.

Entgegen der Erwartung lädt die Variable „Ziel unklar“ nicht auf dem Anforderungsfaktor, sondern eröffnet mit den Variablen „Wechselnde Aufgaben“ und „Über Firma ausreichend informiert“ eine neue Dimension, die mit „Anregung und Information aus der Arbeit“ bezeichnet werden soll (Faktor 2).

Der dritte Faktor subsumiert die Items zur Autonomie in der Arbeit: „Sehe selbst, was gut war“ und „Frei entscheiden im Rahmen der Arbeit“ tragen zu Handlungsspielraum und Unabhängigkeit von der Beurteilung durch den Vorgesetzten bei. Tabelle 13.4.3 zeigt das Ergebnis der Faktorenanalyse.

	Faktor		
	Qualitative und quantitative Anforderungen	Anregung / Information aus der Arbeit	Autonomie
ARB_SIT Zuviel zu tun	,793	-,196	,215
ARB_SIT Zeitdruck	,731	,187	-1,402E-02
ARB_SIT Techn. Entwicklung	,659	,204	-,155
ARB_SIT Wechselnde Anford. Kunde	,475	,385	-,211
ARB_SIT Wechselnde Aufgaben	9,305E-02	,728	-1,730E-04
ARB_SIT Über Firma ausr. informiert	-3,968E-02	,616	,377
ARB_SIT Ziel unklar	,226	,608	-9,676E-02
ARB_SIT Sehe, was gut war	1,565E-02	-,227	,823
ARB_SIT Frei entscheiden	-5,948E-02	,282	,657

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,258	25,087	25,087
2	1,422	15,803	40,890
3	1,259	13,987	54,877

Tabelle 13.4.3: Rotierte Faktormatrix der die Indices der allgemeinen Arbeitssituation konstituierenden Items

Die Überprüfung der internen Konsistenz zeigte, daß lediglich für die Skala „Qualitative und quantitative Anforderungen“ ein akzeptables Konsistenzmaß erreicht wird (Cronbachs Alpha = .6146). Für die weiteren Analysen wurde daher lediglich dieser Index herangezogen. Tabelle 13.4.4 zeigt die Konsistenzmaße für die Skalen der allgemeinen Arbeitssituation.

<u>Item-total Statistics Index Qualitative und quantitative Anforderungen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ARB_SIT Zeitdruck	13,4528	9,6597	,5020	,4930
ARB_SIT Techn. Entwicklung	15,0377	7,9414	,4312	,5174
ARB_SIT Wechs. Anfor. Kunde	13,6887	9,2069	,3394	,5862
ARB_SIT Zuviel zu tun	13,8302	9,2090	,3462	,5807
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 4		
Alpha = ,6146				
<u>Item-total Statistics Index Anregung/Information aus der Arbeit</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ARB_SIT Wechs. Aufgaben	8,1509	6,2627	,3475	,3208
ARB_SIT Über Firma ausreiche	9,5000	5,6619	,2770	,4040
ARB_SIT Ziel unklar	9,6132	4,5442	,2868	,4130
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 3		
Alpha = ,4735				
<u>Item-total Statistics Index Autonomie</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ARB_SIT Sehe, was gut war	5,5140	1,6295	,2387	
ARB_SIT Frei entscheiden	5,5981	1,6200	,2387	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,3854				

Tabelle 13.4.4: Konsistenzmaße für die Indices zur allgemeinen Arbeitssituation

Spezielle Arbeitssituation

Die spezielle Arbeitssituation der Befragten wird durch Merkmale von Dienstleistungen, die verantwortungsvolles Handeln fordern, bestimmt.

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen und den explorativen Interviews wurden die Dimensionen „Integration des externen Faktors“, „Reputation“, „Zielformulierung und Kontrolle“ sowie „Inhalte der Tätigkeit“ erwartet.

Die Ergebnisse der faktorenanalytischen Überprüfung zeigen, daß die Indices sich durch die eingehenden Items dimensionieren lassen (Tabelle 13.4.5). Allerdings bilden die Inhaltsbereiche „Integration externer Faktor“ und „Reputation“ eine gemeinsame Dimension (Faktor 1). Diese zunächst unerwartete Konfundierung dieser Inhaltsbereiche mag darin begründet sein, daß das Gelingen, den Kunden mit seinen Interessen bei der Leistungserstellung zu integrieren, wesentlich zur Reputation der Dienstleistungsorganisation auf dem Markt und damit zur Vertrauensqualität der Dienstleistung beiträgt. Dies wurde auch in den Interviews von den Führungskräften mehrfach thematisiert. „Wechselnde Ziele“ tragen zu Schwierigkeiten der Zielformulierung und –kontrolle bei (Faktor 2), ebenso wie die „Unklarheit von Zielen“. Außerdem laden auf diesem Faktor die Markiervariablen des Faktors 1, die die Kundennähe von Dienstleistungen bezeichnen, Merkmale von Dienstleistungen wie Komplexität oder Wechsel von Zielen, sowie Image und Expertentum der Dienstleistungsorganisation.

Der dritte Faktor umfaßt Tätigkeitsinhalte, die im Dienstleistungssektor verantwortungsvolles Handeln fordern: Finanzielle Risiken und ethische Fragen.

	Faktor		
	Externer Faktor und Reputation	Zielformulierung und -kontrolle	Inhalte der Tätigkeit
VSH_DL Erwartungen an Expertentum	,883	2,726E-02	,129
VSH_DL Image	,848	,117	3,738E-02
VSH_DL Widersprüchliche Interessen	,815	,195	8,806E-02
VSH_DL Kundennähe	,812	-3,814E-02	,142
VSH_DL Komplexität	,770	,324	1,569E-03
VSH_DL Wechselnde Ziele	,708	,484	1,286E-02
VSH_DL Qualitätskontrolle schwierig	6,880E-02	,899	6,076E-02
VSH_DL Ziel unklar	,490	,500	,294
VSH_DL Ethische Fragen	-,117	,166	,806
VSH_DL Finanzielle Risiken	,322	-3,481E-02	,714

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,814	48,143	48,143
2	1,235	12,353	60,496
3	1,008	10,078	70,575

Tabelle 13.4.5: Rotierte Faktormatrix der die Indices der speziellen Arbeitssituation konstituierenden Items

Zum Themenkomplex „Verantwortung fordernde Merkmale von Dienstleistungen“ wurden die Indices „Externer Faktor“ und „Reputation“ gebildet, deren konstituierende Variablen und Konsistenzmaße Tabelle 13.4.6 zeigt. Da die beiden anderen Skalen Cronbachs Alpha-Werte von $< .50$ aufweisen, wurden hierzu keine Indices ermittelt und damit die Variablen in der weiteren Analyse der Daten nicht berücksichtigt.

<u>Item-total Statistics Index Externer Faktor</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VSH_DL Kundennähe	14,7850	21,3024	,6993	,8287
VSH_DL Komplexität	15,0841	20,3042	,7684	,7980
VSH_DL Widersprüchliche. Inter	14,6729	22,4486	,6846	,8333
VSH_DL Wechselnde Ziele	15,0374	24,5646	,7014	,8316
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 4		
Alpha = ,8616				
<u>Item-total Statistics Index Reputation</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VSH_DL Image	5,1028	3,6969	,7710	
VSH_DL Erwartungen an Expert	5,2991	3,3059	,7710	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,8699				
<u>Item-total Statistics Index Zielformulierung und –kontrolle</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VSH_DL Qualitätskontrolle schw	4,1402	2,7254	,3133	
VSH_DL Ziel unklar	4,2243	2,8549	,3133	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,4770				
<u>Item-total Statistics Index Inhalt der Tätigkeit</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VSH_DL Ethische Fragen	4,0755	2,5657	,2098	
VSH_DL Finanzielle Risiken	3,6415	2,8798	,2098	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 2		
Alpha = ,3463				

Tabelle 13.4.6: Konsistenzmaße für die Indices zur speziellen Arbeitssituation

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Als wesentliche Erfolgsindikatoren wurden im Vorfeld der quantitativen Datenerhebung die Konstrukte „Kundenbeziehung“, „Ökonomischer Erfolg“ und „Qualität der Arbeit/Arbeitsablauf“ formuliert. Durch die Vorgabe, drei Faktoren zu extrahieren, konnten diese Inhaltsbereiche im wesentlichen bestätigt werden. Tabelle 13.4.7 zeigt das Ergebnis der Faktorenanalyse.

	Faktor		
	Stabile Dienstl.-Kundenbeziehung	Ökonomischer Erfolg	Reibungslosigkeit der Arbeit
ERF_MERK Vertrauen Kunde	,907	,294	3,078E-02
ERF_MERK Kundenzufriedenheitsmaße	,885	,293	,169
ERF_MERK Pers Kundenbeziehung	,839	,402	,120
ERF_MERK Vorgaben einhalten	,799	6,522E-02	,173
ERF_MERK Folgeauftrag	,618	,605	7,695E-02
ERF_MERK Umsatz	,119	,877	8,284E-02
ERF_MERK Auftragsausweitung	,465	,742	,195
ERF_MERK Arbeit reibungslos	,165	,149	,972

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,948	61,852	61,852
2	,923	11,538	73,390
3	,833	10,408	83,797

Tabelle 13.4.7: Faktormatrix der die Indices zu den Erfolgsmerkmalen konstituierenden Items; Vorgabe einer dreifaktoriellen Lösung

Auffallend ist, daß die Variablen „Folgeaufträge“ und „Vorgaben einhalten“, die auf der Dimension „Ökonomischer Erfolg“ bzw. „Qualität der Arbeit“ erwartet wurden, als Markiervariablen auf dem ersten Faktor laden, der auch die Items des postulierten Erfolgsindikators „Kundenbeziehung“ umfaßt. Damit ist das Erfolgsmerkmal einer positiven persönlichen Kundenbeziehung um Aspekte der Verlässlichkeit (Einhalten von Vorgaben) und der zeitlichen Stabilität (Folgeaufträge) zu erweitern. Der Erfolgsindikator „Kundenbeziehung“ wurde in „Stabile Dienstleister-Kundenbeziehung“ umbenannt (Faktor 1).

Der ökonomische Erfolg (Faktor 2) konstituiert sich aus den Variablen „Umsatz“ und „Auftragsausweitung“. Ein weiterer ökonomischer Erfolgsaspekt „Folgeauf-

trag“ weist sowohl auf diesem Faktor als auch auf dem Faktor 1 Ladungen von $>.60$ auf. Auch das Item „Auftragsausweitung“ lädt auf diesen beiden Dimensionen. Damit wird deutlich, daß der ökonomische Erfolg der Dienstleistungsorganisation mit der Kundenbeziehung in engem Zusammenhang steht, wie es auch von den Führungskräften in den Interviews bereits formuliert wurde.

Der dritte Faktor, die Reibungslosigkeit der Arbeit, konstituiert sich aus nur einem Item.

Basierend auf der faktoriellen Struktur wurden zwei Indices zu Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit gebildet, deren eingehende Items und Korrelationskoeffizienten Tabelle 13.4.8 zeigt.

<u>Item-total Statistics Index Stabile Dienstleister-Kundenbeziehung</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ERF_MERK Vorgaben einhalt	21,0374	53,6212	,6795	,9435
ERF_MERK Vertrauen Kunde	20,6542	43,9265	,9140	,9007
ERF_MERK Folgeauftrag	21,2056	48,3913	,7332	,9356
ERF_MERK Kundenzufriedenh	20,6916	43,7059	,9053	,9024
ERF_MERK Persönliche Kunde	20,8598	44,4047	,9001	,9036
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 5		
Alpha = ,9338				
<u>Item-total Statistics Index Ökonomischer Erfolg</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ERF_MERK Umsatz	4,8585	3,1131	,5728	
ERF_MERK Auftragsausweit	4,4528	2,4406	,5728	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 2		
Alpha = ,7250				

Tabelle 13.4.8: Konsistenzmaße für die Indices zu den Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit

13.4.2 Verantwortungsverständnis der Befragten

In die Faktorenanalyse der Items zum Verantwortungsverständnis der Befragten wurden sämtliche Items einbezogen. Die Faktorenanalyse ergab eine vierdimensionale Struktur des Konstruktes Verantwortung, wie Tabelle 13.4.9 zeigt.

	Faktor			
	Initiative und Konsequenzenübernahme	Belastung und Risiko	Autonomie	Kritikfähigkeit
VVS Folgen abwägen	,705	-,232	-3,705E-02	1,571E-02
VVS Interessen abwägen	,679	,291	,177	,162
VVS Über Pflicht hinaus aktiv	,557	,272	,109	,231
VVS Handeln in ungew.Situationen	,545	,170	,329	8,382E-02
VVS Konsequenzen tragen	,529	-,269	,159	9,682E-02
VVS Belastung	-,211	,727	-5,191E-02	-9,56E-02
VVS Unangenehme Seiten	-7,888E-02	,717	-,140	,139
VVS Große Schäden bei Fehlern	,377	,611	,137	-1,47E-02
VVS Pflicht erfüllen	,316	,589	,224	-5,35E-02
VVS Selbständiges Handeln	-,128	6,532E-02	,862	,187
VVS Selbständiges Entscheiden	,198	-,146	,790	-6,39E-02
VVS Großer Handlungsspielraum	,280	1,383E-02	,576	-,190
VVS Gut mit Kunden umgehen	,205	,115	,453	,274
VVS Sache der FK	5,188E-02	,286	,104	-,805
VVS Fehler eingestehen	,326	,196	,127	,656
VVS Kritisch mitdenken	,522	,108	,136	,591

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,931	24,571	24,571
2	2,097	13,107	37,678
3	1,676	10,475	48,153
4	1,161	7,255	55,408

Tabelle 13.4.9: Faktormatrix der die Indices zum Verantwortungsverständnis konstituierenden Items

Der erste Faktor umfaßt Variablen der „Initiative und Konsequenzenübernahme“; die Variablen weisen sämtlich Ladungen im Betrag $>.50$ auf. Auffallend ist, daß entgegen der Konzeption der Skala das Item „Fehler eingestehen“ zwar auf diesem Faktor eine Ladung im Betrag $>.30$ aufweist, jedoch gemeinsam mit

dem Item „Kritisch mitdenken“ einen eigenen Faktor mit Ladungen $>.50$ konstituiert (vergl. Faktor 4).

Faktor 2 wird mit „Belastung und Risiko“ bezeichnet. Er umfaßt die Variablen, die unangenehme Seiten und potentielle Schäden thematisieren. Entgegen der Vorannahmen läßt das „Pflichtitem“ der Verantwortung mit einer Faktorladung von $.589$ ebenfalls auf diesem Faktor; die Variable „Verantwortung ist Sache der Führungskräfte“ weist auf diesem Faktor keine Ladung auf.

Die Variablen des Faktors 3 bezeichnen die Autonomieaspekte der Verantwortung. Das Item „Gut mit Kunden umgehen“ stellt auf diesem Faktor mit einer Ladung $<.50$ keine Markiervariable dar und kann diesem Faktor nicht eindeutig zugerechnet werden. Es wird im folgenden bei der Indexbildung nicht berücksichtigt.

Faktor 4 schließlich bezeichnet die aktive und passive Kritikfähigkeit gegenüber Sachverhalten sowie eigenen Fehlern gegenüber. Mit dieser Dimension ist die Aussage, daß Verantwortung lediglich eine Sache der Führungskräfte sei, invers konfundiert (Faktorladung von $-.805$).

Die theoretisch formulierte Dimension „Pflichterfüllung und Aufgabenwahrnehmung“ konnte im vorliegenden Sample nicht bestätigt werden.

Die Indices zum Verantwortungsverständnis der Respondenten wurden gemäß der empirischen faktoriellen Struktur gebildet. Tabelle 13.4.10 zeigt die Gütewerte der Indices sowie die Variablen, die zur Indexbildung herangezogen wurden.

Mit Cronbachs Alpha-Werten zwischen $.6214$ und $.6808$ weisen die Skalen zufriedenstellende Konsistenzmaße auf. Zur Bildung des Autonomie-Index' wurde das Item „Gut mit Kunden umgehen“ wie bereits erwähnt nicht berücksichtigt, da es auf dem Faktor keine bedeutsame Ladung aufweist.

Die Skala „Kritikfähigkeit“ wies mit einem Cronbachs Alpha-Wert von $.5638$ noch einen befriedigenden Wert auf. Zur Steigerung der Reliabilität wurde bei der Indexbildung das Item „Verantwortung ist Sache der Führungskraft (gedreht)“ eliminiert.

<u>Item-total Statistics Index Initiative und Konsequenzübernahme</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VVS Folgen abwägen	23,6822	9,5396	,3608	,6328
VVS Interessen abwägen	24,1495	7,7133	,5235	,5538
VVS Über Pflicht hinaus aktiv	24,5607	7,0222	,4145	,6225
VVS Handeln in ungewissen Sit	24,0374	8,2816	,4871	,5762
VVS Konsequenzen tragen	23,6822	9,0113	,3258	,6448
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 5		
Alpha = ,6595				
<u>Item-total Statistics Index Belastung und Risiko</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VVS Belastung	14,4860	13,8371	,3686	,5781
VVS Unangenehme Seiten	13,5888	13,8104	,4785	,4973
VVS Große Schäden bei Fehler	13,2430	14,3932	,3881	,5608
VVS Pflicht erfüllen	13,1869	14,3987	,3761	,5696
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 4		
Alpha = ,6214				
<u>Item-total Statistics Index Autonomie</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VVS Selbständig entscheiden	10,7453	5,5440	,5461	,5313
VVS Selständiges Handeln	10,7642	5,0200	,5451	,5189
VVS Großer Handlungsspielrau	11,5660	5,3146	,4076	,7098
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 3		
Alpha = ,6808				
<u>Item-total Statistics Index Kritikfähigkeit</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VVS Sache der FK (gedreht)	12,5189	2,2330	,3306	,6634
VVS Fehler eingestehen	12,0849	3,6594	,4219	,4286
VVS Kritisch mitdenken	12,1132	3,5490	,4707	,3719
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 3		
Alpha = ,5638				
Hinweis: Die Skala wurde abschließend nur aus den Items „Fehler eingestehen“ und „Kritisch mitdenken“ gebildet, daher Cronbachs Alpha = .6634.				

Tabelle 13.4.10: Konsistenzmaße für die Indices zum Verantwortungsverständnis der Befragten

13.4.3 Führungssituation der Befragten

Die Variablen zur wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten konstituieren wie erwartet eindeutig einen gemeinsamen Faktor. Die Faktormatrix belegt die Variablen mit Ladungen zwischen .799 und .894 auf der erwarteten Dimension (Tabelle 13.4.11). Aufbauend auf den hohen korrelativen Beziehungen der Variablen untereinander wurde ein Index zur wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation gebildet, der eine hohe interne Konsistenz aufweist (Tabelle 13.4.12).

	Faktor
	Wahrgenommene Unterstützung und Partizipation
FUEH Vorgesetzter informiert über Arbeitsgebiet	,894
FUEH Auf Vorgesetzten verlassen	,890
FUEH Rückmeldung vom Vorgesetzten	,848
FUEH Ideen berücksichtigt	,799

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,947	73,683	73,683

Tabelle 13.4.11: Faktormatrix der den Index Führung konstituierenden Items

Item-total Statistics Index Führung				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
FUEH Ideen berücksichtigt	14,1869	19,3232	,6589	,8773
FUEH Rückmeldung vom Vorg	14,9907	16,7829	,7276	,8520
FUEH Auf Vorgesetzten verlass	14,1308	15,8318	,7896	,8270
FUEH Vorgesetzter informiert	14,3364	16,0933	,7986	,8231
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 4		
Alpha = ,8803				

Tabelle 13.4.12: Konsistenzmaße für den Index Führung

13.4.4 Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Die Skalen zu den von den Dienstleistern wahrgenommenen Handlungskonsequenzen: „Ökonomische Konsequenzen“, „Imageschäden“, „Keine sichtbaren Konsequenzen“, „Interne Konsequenzen“ sowie ein zeitlich später liegendes „Negatives Folgeergebnis“ werden durch die eingehenden Items im wesentlichen konstituiert, wie die Faktorenanalyse zeigt (vergl. Tabelle 13.4.13).

Der erste Faktor wird durch Items gebildet, die Teilaspekte ökonomischer Konsequenzen aufweisen, und zwar im Außenverhältnis wie Beendigung der Geschäftsbeziehung oder das Ausbleiben von Folgeaufträgen, sowie im Innenverhältnis (fehlende Rentabilität bzw. finanzielle Konsequenzen für den Dienstleister selbst). Das „Ende der Geschäftsbeziehung“ hat neben wirtschaftlichen Aspekten auch Konsequenzen im Außenverhältnis und kann als negatives Folgeergebnis von Handlungen interpretiert werden, was sich in Ladungen $>.30$ auf diesen Faktoren ausdrückt.

Die größte Ladung des Items „Korrektur durch Kollegen“ liegt auf dem Faktor, der die Items zu den Konsequenzen im Außenverhältnis verbindet (Faktor 2). Dieser Zusammenhang deckt sich mit Aussagen der befragten Führungskräfte, daß bei Minderleistung eines Dienstleisters die Kollegen ausgleichend wirken, um die Leistungszusage dem Kunden gegenüber zu erfüllen. Da unter Auslassung des Items der Cronbachs Alpha-Wert von .58 auf .60 für die Skala „Konsequenzen im Außenverhältnis“ gesteigert werden kann, wird es bei der Indexbildung ausgelassen.

Faktor 3 subsumiert die Variablen, die interne, eher soziale, Konsequenzen von Fehlern bei der Tätigkeit von Dienstleistern beschreiben (Druck der Kollegen, Kritik vom Vorgesetzten).

Der vierte Faktor kann als der Faktor bezeichnet werden, auf dem die Variablen laden, die keine bzw. keine sichtbaren Konsequenzen messen.

Faktor 5 schließlich bezeichnet negative Folgeergebnisse (in Abgrenzung zum unmittelbaren Prozeßergebnis der Dienstleistung), wie Folgefehler oder der infolge des Dienstleisterfehlers auftretende wirtschaftliche Verlust für den Kunden.

	Faktor				
	Ökonomische Konsequenzen	Konsequenzen im Außenverhältnis	Keine sichtbaren Konsequenzen	Interne Konsequenzen für Dienstleister	Negatives Folgeergebnis
HAN_KON Kein Folgeauftrag	,862	,152	-8,165E-02	4,812E-02	,147
HAN_KON Fehlende Rentab.	,601	-8,223E-02	,145	,407	,298
HAN_KON Fin. Konsequ. f. m.	,584	-,134	-,149	,466	-,174
HAN_KON Ende Gesch.bez.	,533	,467	-4,319E-02	,117	,329
HAN_KON Kundenbeschw.	2,262E-02	,827	-,207	5,340E-02	2,030E-02
HAN_KON Ruf der Firma leidet	,593	,620	-7,857E-02	-,188	-3,787E-02
HAN_KON Korrektur d. Kolleg.	1,197E-02	,579	5,013E-02	,166	,223
HAN_KON Konseq. fallen n. a.	8,421E-02	4,865E-02	,847	-4,363E-02	4,778E-02
HAN_KON Keine Konsequ.	-,223	-,284	,772	-5,090E-02	3,961E-03
HAN_KON Kritik v. Vorges.	-2,895E-02	,169	-,128	,831	-8,861E-02
HAN_KON Druck von Kollegen	,326	7,272E-02	7,123E-02	,684	,253
HAN_KON Folgefehler	,168	,218	,145	4,862E-02	,826
HAN_KON Wirtsch. Verlust Kde	5,378E-02	4,702E-02	-,555	-1,962E-02	,651

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,628	27,910	27,910
2	1,797	13,820	41,730
3	1,474	11,335	53,065
4	1,087	8,365	61,429
5	1,004	7,720	69,150

Tabelle 13.4.13: Faktormatrix der die Indices zu den Handlungskonsequenzen konstituierenden Items

Tabelle 13.4.14 zeigt die Konsistenzmaße zu den verschiedenen Skalen der Handlungskonsequenzen sowie die in die Skalen eingehenden Items. Die Skala „Negatives Folgeergebnis“ weist mit einem Cronbachs Alpha-Wert von .5250 die mit Abstand geringste interne Konsistenz auf. Für eine neu gebildete Skala und den explorativen Zweck der Arbeit kann dieser Wert als noch befriedigend gelten; daher wird der Index im weiteren Verlauf in der Analyse der Daten berücksichtigt.

<u>Item-total Statistics Index Ökonomische Konsequenzen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_KON Kein Folgeauftrag	9,5619	11,8255	,6335	,5754
HAN_KON Ende Geschäftsbez	10,4857	14,3676	,4857	,6706
HAN_KON Fehlende Rentabilit	9,6381	12,9447	,5071	,6542
HAN_KON Finanzielle Konseque	10,5429	12,5005	,4235	,7160
Reliability Coefficients				
N of Cases = 105		N of Items = 4		
Alpha = ,7175				
<u>Item-total Statistics Index Konsequenzen im Außenverhältnis</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_KON Ruf der Firma leidet	8,2476	5,4381	,4380	,4065
HAN_KON Kundenbeschwerde	8,0857	6,0214	,4325	,4286
HAN_KON Korrektur durch Koll	10,1429	5,6429	,3147	,6077
Reliability Coefficients				
N of Cases = 105		N of Items = 3		
Alpha = ,5813				
Hinweis: Die Skala wurde abschließend nur aus den Items „Ruf der Firma leidet“ und „Kun- denbeschwerde“ gebildet; daher Cronbachs Alpha = .6077.				
<u>Item-total Statistics Index Keine sichtbaren Konsequenzen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_KON Konsequenzen fall	3,0755	2,2990	,5280	
HAN_KON Keine Konsequenz	2,5000	1,8714	,5280	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 2		
Alpha = ,6887				
<u>Item-total Statistics Index Interne Konsequenzen für Dienstleister</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_KON Kritik vom Vorgesetz	3,2336	2,4638	,3797	
HAN_KON Druck von Kollegen	4,4579	2,0996	,3797	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,5492				
<u>Item-total Statistics Index Negatives Folgeergebnis</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_KON Folgefehler	4,5810	1,8996	,3560	
HAN_KON Wirtschaftlicher Verl	4,2762	1,8364	,3560	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 105		N of Items = 2		
Alpha = ,5250				

Tabelle 13.4.14: Konsistenzmaße für die Indices zu den Handlungskonsequenzen der Tätigkeit

13.4.5 Empfangene Rolle

Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen

Die Indices „Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenenerwartungen“ und „Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen“ werden gut durch die eingehenden Items dimensioniert, was in Tabelle 13.4.15 abgebildet ist. Die Korrelationskoeffizientenmatrix zeigt eine hohe interne Konsistenz der Skala „Bekanntheitsgrad Vorgesetztenvorstellungen“ (Cronbachs Alpha = .8262). Die Reliabilität des Index '„Bekanntheitsgrad Kundenvorstellungen“ ist mit einem Cronbachs Alpha-Wert von .6167 zufriedenstellend (Tabelle 13.4.16).

	Faktor	
	Bekanntheits- grad Vorgesetzten- erwartungen	Bekanntheits- grad Kunden- erwartungen
ERW_BEK Kenne Beurteilungskriterien	,922	5,502E-02
ERW_BEK Kenne Zufried. d. Vorgesetzten	,919	8,346E-02
ERW_BEK Kenne Kundenzufriedenheit	6,271E-02	,851
ERW_BEK Kenne Kundenerwartungen	6,499E-02	,850

Erklärte Gesamtvarianz

Anfängliche Eigenwerte			
Faktor	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,847	46,173	46,173
2	1,314	32,840	79,013

Tabelle 13.4.15: Faktormatrix der die Indices zu den Vorgesetzten- und Kundenerwartungen konstituierenden Items

<u>Item-total Statistics Index Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten-erwartungen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ERW_BEK Kenne Beurteilungs	4,9065	2,2931	,7057	
ERW_BEK Kenne Zufriedenheit	4,7103	2,6417	,7057	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,8262				
<u>Item-total Statistics Index Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ERW_BEK Kenne Kundenzufri	5,5607	,8335	,4545	
ERW_BEK Kenne Kundenerwa	5,3178	1,2377	,4545	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 2		
Alpha = ,6167				

Tabelle 13.4.16: Konsistenzmaße für die Indices zu den Vorgesetzten- und Kundenerwartungen

Wahrgenommene Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten

Auch die aus der theoretischen Diskussion und aus den explorativen Interviews gewonnenen Themenkomplexe zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten an das verantwortungsvolle Handeln ihrer Mitarbeiter konnten faktorenanalytisch bestätigt werden. Tabelle 13.4.17 zeigt die rotierte Faktormatrix mit den eingehenden Variablen und den jeweiligen Ladungen.

Der erste extrahierte Faktor ist als „Sorgfalt/Vorgaben umsetzen“ zu bezeichnen, da er die Items der Verfügbarkeit für den Kunden, Wirtschaftlichkeitsaspekte und das Vermeiden von Fehlern verbindet. Dazu gehört auch, die Kundenzufriedenheit an die oberste Stelle zu setzen, was keinen Widerspruch zur Präferenz von Wirtschaftlichkeitsaspekten darstellt. Dies ist insofern inhaltlich nachvollziehbar, als hohe Kundenzufriedenheit Nachbesserungen im Projekt vermeidet, was zur Rentabilität beiträgt (vergl. die Ausführungen zu den Interviews in Kapitel 9). Die auf diesem Faktor erwartete Variable „Aufgaben gewissenhaft erledigen“ lädt mit .541 etwas höher auf dem Faktor 3: Integrität. Wie gewissenhaft ein Mitarbeiter seine Aufgaben wahrnimmt, ist demnach nicht nur eine Frage der Verfolgung von Arbeitsanweisungen, sondern auch seines Selbstanspruchs.

Die zweite Dimension umfaßt die Variablen der Initiative und Aktivität. Dazu gehört, im Problemfall aktiv zu werden, die persönliche Meinung zu vertreten, einen Zwischenstand zur Aufgabenerledigung zu geben sowie im Zweifel für den Kunden zu entscheiden. Das Variable „Anderen Ansprechpartner nennen“ lädt nicht wie erwartet auf diesem Faktor, sondern eröffnet eine eigene, neue Dimension. Das Eingeständnis, daß eine Aufgabe nicht vom eigenen Unternehmen erledigt werden kann, und der Verweis an ein anderes Unternehmen reichen demnach über die Aktivität im Rahmen der übernommenen Arbeitsaufgabe hinaus und haben durch die Delegation an die Konkurrenz eine eigene Handlungsdimension. Die „Aktivität im Problemfall“ trägt auch zum Kundennutzen (Faktor 4) bei.

Faktor 3 kennzeichnet Integrität. Neben der bereits erörterten Gewissenhaftigkeit bilden die Variablen „Fehler eingestehen“, „Ausgleich von Interessen“ sowie die Entscheidung, Veränderungen nicht um jeden Preis durchzuführen, diesen Faktor.

Die vorab postulierte Dimension „Kundenorientierung“ wird durch lediglich drei Items konstituiert, da das Item „Kundenzufriedenheit erste Stelle“ auf dem Faktor „Umsetzen von Vorgaben“ die höhere Ladung (.64) aufweist. Das Sichern von Kundenzufriedenheit ist demnach eher die Erfüllung einer Arbeitsanweisung als Hilfe und Unterstützung für den Kunden. Vorstellbar ist, daß die kurzfristige Erfüllung eines Kundenwunsches nicht unbedingt zum mittelfristigen Wohl des Kunden führt, wie es auch in den Interviews thematisiert wurde. Die Aspekte der Hilfe für den Kunden sowie der Aktivität über den jeweiligen Aufgabenbereich hinaus werden daher treffender mit „Schaffung von Kundennutzen“ bezeichnet (Faktor 4).

Die Dimension „Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen“ (Faktor 5) wurde mit sämtlichen eingehenden Items reproduziert und weist als Skala mit einem Cronbachs Alpha-Wert von .5384 eine noch befriedigende interne Konsistenz auf (Tabelle 13.4.18).

Ein zusätzlicher, nicht vorab postulierter Faktor, wird durch das Aufzeigen von Alternativen konstituiert: „Anderen Ansprechpartner nennen“ ist das eingehende Item. Das Erkennen, daß eine Kundenanforderung vom Dienstleister selbst oder vom eigenen Unternehmen nicht erfüllt werden kann, geht über reine Initiative hinaus. Die Variable „Kein Auftrag dem Kunden zuliebe“ weist keine eindeutige Ladung auf. Beide Items wurden bei der Indexbildung nicht berücksichtigt.

Tabelle 13.4.18 zeigt die Indices mit den konstituierenden Items sowie die Gütemaße der Skalen. Bis auf bei der bereits diskutierten Skala „Effizientes, ziel-

gerichtetes Vorgehen“ liegen die Cronbachs Alpha-Werte über .63 und können als zufriedenstellend bewertet werden.

Variablen VERH_ERW	Faktor					
	Sorgfalt / Vorgaben umsetzen	Initiative / Aktivität	Integrität	Kunden- nutzen schaffen	Effizientes, zielgerich- tetes Vorgehen	Alternativen aufzeigen
Fehler vermeiden	,705	-3,312E-02	,160	7,332E-02	4,126E-02	,196
Verfügbarkeit für Kunden	,692	-4,432E-02	-,222	,251	,129	-,184
Kundenzufr. erste Stelle	,640	,160	,168	,314	-2,699E-02	-4,514E-04
Wirtschaftl. erste Stelle	,561	-,106	9,473E-02	-,129	,531	-4,229E-02
Zwischenstand geben	8,411E-02	,675	,393	6,327E-02	1,707E-02	7,037E-02
Im Zweifel f. den Kunden	,188	,660	-5,008E-02	,292	-2,695E-02	,135
Pers. Meinung vertreten	-,257	,633	,151	8,929E-02	,216	4,794E-02
Bei Problemen aktiv	8,147E-02	,555	-2,733E-02	,489	2,396E-02	,261
Fehler eingestehen	,230	,173	,722	,205	2,892E-02	-8,099E-02
Interessenausgleich	7,409E-02	,200	,702	-6,750E-02	3,919E-02	-1,062E-03
Verändrg. n. um jdn Preis	-,113	-,120	,642	,142	-2,131E-03	,141
Aufgaben gewissenhaft	,514	,350	,541	-8,380E-02	-2,535E-02	-,241
Kdn. in pers. Fragn helfen	,198	2,708E-02	-7,796E-02	,725	7,378E-02	,219
Kunden weiterhelfen	5,729E-02	,196	,298	,707	1,547E-02	-,227
Über Aufgabe hin. aktiv	,256	,195	,153	,545	6,548E-02	,280
Überflüss. nicht erledigen	7,357E-02	,365	-,121	-3,237E-02	,747	-2,737E-02
Überstunden	,190	-,188	,125	,252	,601	,297
Selbständig entscheiden	-,297	,241	,102	,421	,508	-,242
Anderen Ansprechp. nennen	-1,313E-02	,227	-4,081E-02	,203	-1,666E-02	,735
Kn. Auftrag d. Kdn. zuliebe	-6,839E-02	,364	,252	-,180	,213	,380

Erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,370	21,851	21,851
2	2,174	10,869	32,720
3	1,923	9,616	42,336
4	1,416	7,079	49,415
5	1,137	5,685	55,100
6	1,025	5,126	60,226

Tabelle 13.4.17: Faktormatrix der die Indices zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten konstituierenden Items

<u>Item-total Statistics Index Sorgfalt/Vorgaben umsetzen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VERH_ERW Fehler vermeiden	16,8019	6,2556	,5036	,5441
VERH_ERW Verfügbarkeit für K	17,0000	7,4095	,4104	,6101
VERH_ERW Kundenzufriedenh	16,3302	7,8423	,5011	,5606
VERH_ERW Wirtschaftlichkeit	17,0000	8,0190	,3632	,6385
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 4		
Alpha = ,6580				
<u>Item-total Statistics Index Initiative und Aktivität</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VERH_ERW Zwischenstand ge	14,6857	9,3714	,5197	,5857
VERH_ERW Im Zweifel für den	15,6476	10,1150	,4834	,6124
VERH_ERW Persönliche Meinu	15,9429	9,4967	,4073	,6627
VERH_ERW Bei Problemen ak	15,1524	9,4189	,4705	,6173
Reliability Coefficients				
N of Cases = 105		N of Items = 4		
Alpha = ,6847				
<u>Item-total Statistics Index Integrität</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VERH_ERW Fehler eingestehen	17,6792	4,9628	,5001	,5585
VERH_ERW Interessenausgleic	17,4340	4,8765	,5004	,5570
VERH_ERW Veränderungen nic	18,7264	4,7340	,3555	,6797
VERH_ERW Aufgaben gewisse	17,3396	5,7121	,4709	,5929
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 4		
Alpha = ,6631				
<u>Item-total Statistics Index Kundennutzen schaffen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VERH_ERW Kunden in persönli	10,9320	4,2012	,5368	,4016
VERH_ERW Kunden weiterhelfe	10,3107	5,0594	,4079	,5915
VERH_ERW Über Aufgabe hina	10,0777	5,3665	,4019	,5977
Reliability Coefficients				
N of Cases = 103		N of Items = 3		
Alpha = ,6371				
<u>Item-total Statistics Index Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VERH_ERW Überflüssiges nicht	10,0283	4,9992	,4592	,2484
VERH_ERW Überstunden	8,5283	6,2897	,2597	,5760
VERH_ERW Selbständig entsch	9,0283	5,8944	,3421	,4498
Reliability Coefficients				
N of Cases = 106		N of Items = 3		
Alpha = ,5384				

Tabelle 13.4.18: Konsistenzmaße für die Indices zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten

13.4.6 Handlungstendenzen der Befragten

Handlungstendenzen

Die Items zu den Handlungstendenzen der Befragten bilden in einer exploratorischen Faktorenanalyse die erwarteten zwei Dimensionen: „Verfolgen von Unternehmensinteressen“ (Faktor 1) und „Verfolgen von Kundeninteressen“ (Faktor 2). Tabelle 13.4.19 zeigt die eingehenden Items mit den jeweiligen Faktorladungen.

Auffallend ist, daß die Items „Priorität Wirtschaftlichkeit“ (Markiervariable auf Faktor 1) und „Kunden zufriedenstellen“ (Markiervariable auf Faktor 2) auch auf dem jeweils anderen Faktor eine Ladung im Betrag von $> .30$ aufweisen. Damit bestätigt sich einerseits der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmensinteresse, der in den Interviews mit den Führungskräften damit begründet wird, daß zufriedene Kunden weniger Nachbesserungen verlangen, was letztlich der Profitabilität zugute kommt. Andererseits ist das wirtschaftliche Vorgehen auch im Interesse des Kunden, da Preisvorteile für die Dienstleistungsorganisation an ihn weitergegeben werden können. Beides wurde auch mehrfach von den befragten Führungskräften ausgeführt.

	Faktor	
	Unternehmensinteressen verfolgen	Kundeninteressen verfolgen
HAN_TEN Interessen der Firma	,857	6,790E-02
HAN_TEN Wirtschaftlichkeit Prio	,636	,314
HAN_TEN Vorges.-Vorstellgn umsetzen	,611	-2,828E-02
HAN_TEN Im Zweifel für Kunden	-,101	,870
HAN_TEN Kunden zufriedenstellen	,312	,646

Erklärte Gesamtvarianz

Anfängliche Eigenwerte			
Faktor	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,841	36,824	36,824
2	1,054	21,088	57,912

Tabelle 13.4.19: Faktormatrix der die Indices zu den Handlungstendenzen der Befragten konstituierenden Items

Aufgrund der wechselseitigen Konfundierung der beiden Dimensionen wurde überprüft, ob die Items in einer Faktorenanalyse mit der Vorgabe, nur einen Faktor zu extrahieren, auf einer Dimension darstellbar sind. Bei dieser Vorgabe

erweist sich die Variable „Im Zweifel für den Kunden“ als „Ausreißer“, da sie mit einer Faktorladung von .378 keine Markiervariable auf dem Faktor „Verfolgen von Unternehmens- und Kundeninteressen“ darstellt. Demnach scheint die Entscheidung für den Kunden nicht zweifelsfrei dem Kunden- und Unternehmensinteresse zu dienen (Tabelle 13.4.20).

	Faktor
	Handlungstendenz
HAN_TEN Interessen der Firma	,761
HAN_TEN Wirtschaftlichkeit Prio	,705
HAN_TEN Kunden zufriedenstellen	,608
HAN_TEN Vorges.-Vorstellgn umsetzen	,502
HAN_TEN Im Zweifel für Kunden	,378

Erklärte Gesamtvarianz

Anfängliche Eigenwerte			
Faktor	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,841	36,824	36,824

Tabelle 13.4.20: Faktormatrix der die Indices zu den Handlungstendenzen der Befragten konstituierenden Items (einfaktorielle Lösung)

Aufgrund der wechselseitigen inhaltlichen Konfundierung der Unternehmens- und Kundeninteressen und zufriedenstellender Faktorladungen der Items bei Vorgabe einer einfaktoriellen Lösung wurde statt dessen entschieden, eine gemeinsame Skala „Handlungstendenz“ im Sinne von Handlungsbereitschaft zu bilden. Im folgenden sind die Maße der internen Konsistenz für diese Skala abgebildet. Das Item „Im Zweifel für den Kunden“ wurde bei der Skalenprüfung nicht berücksichtigt, da es keine Markiervariable auf dem Faktor bildet.

<u>Item-total Statistics Index Unternehmensinteressen verfolgen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HAN_TEN Wirtschaftlichkeit Pri	16,1869	5,7383	,3517	,4886
HAN_TEN Interessen der Firma	15,8598	5,2349	,5281	,3342
HAN_TEN Vorgesetzten-Vorste	16,3458	5,8887	,2574	,5810
HAN_TEN Kunden zufriedenste	15,1121	7,2326	,2927	,5366
Reliability Coefficients				
N of Cases = 107		N of Items = 4		
Alpha = .5636				

Tabelle 13.4.21: Konsistenzmaße für den Index zu den Handlungstendenzen der Befragten

Bereits realisierte Verantwortungsübernahme

Für die Items zur bereits realisierten Verantwortungsübernahme konnte keine Faktorenanalyse durchgeführt werden, da die Items nur in Abhängigkeit voneinander beantwortet werden konnten. Es war die Frage zu beantworten, zu welchen Anteilen die Befragten in ihrer derzeitigen Tätigkeit eigenständig handeln. Die Abstufungen lauteten:

Variable 15_01: Keine Abstimmung mit dem Vorgesetzten

Variable 15_02: Vorherige Beratung mit dem Vorgesetzten

Variable 15_03: Festlegen der Vorgehensweise gemeinsam mit dem Vorgesetzten

Variable 15_04: Vorgehensweise vom Vorgesetzten vorgegeben

Auf diese Stufen der Verantwortungsübernahme waren 100 Prozentpunkte anteilig zu vergeben.

Um ein Gesamtmaß an bereits realisierter Verantwortungsübernahme zu ermitteln, wurde aus den vergebenen Punkten ein gewichteter Index gebildet. Die vergebenen Punktwerte zu Variable 15_01 wurden – als höchste ausgeprägte Form der Verantwortungsübernahme – dreifach gewertet, die Punktwerte zu Variable 15_02 zweifach, die Punktwerte zu Variable 15_03 einfach. Die Angaben zur Variable 15_04 wurden für den Index nicht gewertet, da durch die Vorgabe der Vorgehensweise keine Eigenständigkeit im Handeln vorgibt. Aus den gewichteten Punktwerten wurde für die Indexbildung der Mittelwert gebildet.

13.4.7 Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Die Faktorenanalyse, der auch die Items zu den Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme unterzogen wurden, bestätigte die vorab postulierten Dimensionen (vergl. Tabelle 13.4.22).

Variablen VOR_VNH	Faktor					
	Vorge- setzen- verhalten	Personal- platzierung	Qualifizie- rung und Information	Organisa- tionale Rahmen- bedingugn.	Berufs- erfahrung	Hierar- chische Stellung
Klare Zielvorgaben	,726	1,289E-02	8,164E-02	,349	6,222E-02	,108
Mehr Freiräume	,713	,114	,242	9,363E-02	-,174	-5,167E-02
Rückenstärkung b. Kudn.	,699	,146	,206	2,298E-02	,333	-,147
Mehr Verantwort.deleg.	,683	-6,860E-02	,369	-3,100E-03	-,104	6,396E-02
Mehr Vertrauen v. Vorges.	,616	,507	-1,981E-02	-5,538E-02	-9,963E-02	8,537E-02
Vorbild des Vorgesetzten	,561	,143	,217	,218	,113	8,352E-02
Mehr Beratg v. Vorges.	,552	,453	-6,738E-02	4,917E-02	,416	,189
Sanktionsfreiheit bei Fehl.	,523	,346	-2,784E-03	,184	,435	-,208
Anderer Mensch sein	-5,372E-03	,843	,126	5,651E-02	-4,150E-02	-1,639E-02
Andere Tätigkeit	,166	,727	,143	,151	,128	3,345E-02
Fachliche Schulungen	,330	8,645E-02	,774	,139	4,472E-02	,154
Mehr Inform. ü. Rahmen	,139	,210	,578	,221	,393	-,227
Schulungen Kdenorient.	,411	,352	,544	9,908E-02	7,156E-02	,248
Weniger Arbeitsbelastung	-3,940E-02	,254	,151	,799	,174	-3,477E-03
Transp. Firmenphilosoph.	,394	,104	,189	,550	-,373	-,185
Mehr finanz. Belohnung	,318	1,214E-03	,337	,535	,109	,272
Klare Rahmenregelgen	,479	-,155	-,351	,523	-5,539E-02	,162
Mehr Berufserfahrung	-2,576E-02	-7,449E-03	,152	4,400E-02	,798	,148
Höhere hierar.Stellung	3,315E-02	5,652E-02	8,931E-02	6,304E-02	,113	,908

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,115	32,186	32,186
2	1,783	9,385	41,571
3	1,413	7,438	49,009
4	1,212	6,380	55,389
5	1,152	6,061	61,451
6	1,085	5,708	67,159

Tabelle 13.4.22: Faktormatrix der die Indices zu den erwünschten Bedingungen von mehr Verantwortungsübernahme konstituierenden Items

Der erste Faktor umfaßt die Items bezüglich des Vorgesetztenverhaltens. Alle acht dazugehörigen Items weisen Faktorladungen $>.50$ auf.

Faktor 2 kennzeichnet die Dimension „Personalplatzierung“, das heißt den „Fit“ zwischen Person und Aufgabe. Hierzu gehören die Aussagen, daß jemand generell ein „anderer Mensch“ sein müßte, um in der derzeitigen Aufgabe mehr Verantwortung zu übernehmen, bzw. daß er für mehr Verantwortungsübernahme eine „andere Tätigkeit“ ausüben müßte. Auffallenderweise haben auf die-

sem Faktor auch Items des Vorgesetztenverhaltens, nämlich: „Mehr Vertrauen vom Vorgesetzten“, „Mehr Beratung vom Vorgesetzten“ sowie „Sanktionsfreiheit bei Fehlern“ Faktorladungen von $>.30$. Zum richtigen „Fit“ der Befragten zu ihrem Arbeitsplatz scheinen somit auch Aspekte des Vorgesetztenverhaltens beizutragen.

Die Items zur Qualifizierung laden gemeinsam mit der Variable „Informationen über den Rahmen der Tätigkeit“ auf Faktor 3, der daher mit „Qualifizierung und Information“ bezeichnet wird.

Organisationale Rahmenbedingungen der Tätigkeit repräsentieren die Items zur Auslastung der Beschäftigten, Rahmenregelungen und Transparenz der Philosophie sowie dem personalpolitischen Instrument der Vergütung (Faktor 4). Der Aspekt der Information weist auf diesem Item keine bedeutsame Ladung auf (vergl. Faktor 3).

Die Variablen „Mehr Berufserfahrung“ und „Höhere hierarchische Stellung“ bilden jeweils eigenständige Faktoren.

Die Indices zu den Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme wurden gemäß den eingehenden Items aus der Faktorenanalyse gebildet. Die Konsistenzmaße können als gut (Index Vorgesetztenverhalten mit einem Cronbachs Alpha-Wert von $.8518$) bis zufriedenstellend (Cronbachs Alpha = $.6133$ der Skala Organisationale Rahmenbedingungen) akzeptiert werden (Tabelle 13.4.23). Auf Zusammenhänge mit den Einzelitems „Hierarchische Stellung“ bzw. „Mehr Berufserfahrung“ wird an geeigneter Stelle im Rahmen der Analyse eingegangen.

<u>Item-total Statistics Index Vorgesetztenverhalten</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VOR_VNH Mehr Verantwortung	27,6827	80,6459	,5283	,8413
VOR_VNH Vorbild des Vorgeset	28,5192	77,6889	,5437	,8404
VOR_VNH Klare Zielvorgaben	27,4327	76,0925	,6502	,8269
VOR_VNH Mehr Freiräume	28,0769	79,1202	,5994	,8334
VOR_VNH Mehr Vertrauen vom	28,8846	80,2778	,5530	,8386
VOR_VNH Mehr Beratung vom	28,1635	78,5070	,5913	,8341
VOR_VNH Rückenstärkung bei	27,4135	73,2740	,6748	,8234
VOR_VNH Sanktionsfreiheit bei	27,9615	77,6684	,5908	,8342
Reliability Coefficients				
N of Cases = 104		N of Items = 8		
Alpha = ,8518				
<u>Item-total Statistics Index Personalplatzierung</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VOR_VNH Andere Tätigkeit	2,5096	2,1747	,4921	
VOR_VNH Müßte anderer Mens	3,1442	3,3285	,4921	
Reliability Coefficients				
N of Cases = 104		N of Items = 2		
Alpha = ,6497				
<u>Item-total Statistics Index Qualifizierung und Information</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VOR_VNH Mehr Informationen	7,7905	9,2441	,4588	,7201
VOR_VNH Fachliche Schulunge	7,8571	8,7198	,5897	,5535
VOR_VNH Mehr Schulungen zu	8,6190	9,3535	,5581	,5965
Reliability Coefficients				
N of Cases = 105		N of Items = 3		
Alpha = ,7139				
<u>Item-total Statistics Index Organisationale Rahmenbedingungen</u>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VOR_VNH Mehr finanzielle Belo	11,2692	14,6258	,3917	,5446
VOR_VNH Klare Rahmenregelu	10,7885	14,9839	,3408	,5857
VOR_VNH Transparenz Firmen	11,5865	15,0604	,4160	,5264
VOR_VNH Weniger Arbeitsbela	12,0769	15,6251	,4349	,5174
Reliability Coefficients				
N of Cases = 104		N of Items = 4		
Alpha = ,6133				

Tabelle 13.4.23: Konsistenzmaße für die Indices zu den Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme

13.5 Gruppenspezifische Ergebnisdarstellung

Im folgenden werden die Ergebnisse zu den zentralen Konstrukten gruppenspezifisch aufbereitet. Die Darstellung ist anhand des heuristischen Modells der Verantwortungsübernahme gegliedert: Organisationale, personelle sowie interpersonelle Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme, von den Befragten wahrgenommene Handlungskonsequenzen, die empfangene Rolle sowie die resultierenden Handlungstendenzen und erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme.

Die Skalen des Erhebungsinstrumentes wurden für die Zwecke der vorliegenden Arbeit gebildet. Da keine Vergleichsdaten aus anderen untersuchten Gruppen vorliegen, werden die Indexmittelwerte nach Möglichkeit anhand von Gruppenvergleichen des Samples dargestellt, auch wenn keine signifikanten Mittelwertunterschiede bestehen. Da in diesem Teilkapitel noch nicht das heuristische Modell geprüft werden soll, sondern zunächst die Daten der untersuchten Stichprobe beschrieben werden, waren geeignete Gruppen zu bilden, anhand derer die Daten dargestellt werden. Als „Leitkategorien“ für die Darstellung der Daten wurden die Leistungsbereiche Plan, Build, Run, Vertrieb des Unternehmens gewählt. Wurden weitere signifikante gruppenspezifische Ergebnisse festgestellt, so über die verschiedenen Tätigkeitsgruppen hinweg, werden diese hier berichtet. Die Befunde zu den personellen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme wie das Verantwortungsverständnis der Befragten werden anhand personenbezogener Faktoren wie Altersgruppen oder Ausbildungsgruppen berichtet, bzw. es werden korrelative Beziehungen zwischen personenbezogenen Elementen der Verantwortungsübernahme dargestellt.

Wo im Text Tabellen zur Verteilung der Werte angegeben sind, weisen sie die Häufigkeitsverteilung und gültigen Prozente bzw. bei intervallskalierten Daten den Mittelwert (Mean) sowie die Standardabweichung (StdDev) aus. Insgesamt wurden 107 Personen befragt; es werden jeweils die gültigen Fälle (N) angegeben.

13.5.1 Arbeitssituation der Befragten

Die Arbeitssituation der Befragten wird durch den Kundenkontakt, allgemeine Merkmale wie qualitative und quantitative Anforderungen sowie durch spezielle Merkmale von Dienstleistungen, die verantwortungsvolles Handeln fordern, charakterisiert.

Kundenkontakt

Die Kundenkontaktsituation der Befragten lässt sich anhand des Verhältnisses zwischen internen und externen Kunden beschreiben, anhand der Häufigkeit sowie durch die Intensität des Kundenkontakts. Tabelle 13.5.1 zeigt die Kennwerte für die Kundenkontaktsituation im Gesamtsample.

Die Gruppe der Befragten trifft in ihrem Tagesgeschäft überwiegend auf externe Kunden (82,02%). Der Kundenkontakt findet zum größten Teil telefonisch statt (zu 60,84%), in weniger der Hälfte der Fälle persönlich (39,22%). Die Häufigkeit des täglichen Kontaktes reicht von einem bis zu 100 Kontakten, wobei 100 Kontakte pro Tag sich auf kurze Anfragen beschränken dürften. Die Befragten verbringen zwischen 0% und 100% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit vor Ort beim Kunden, wobei die durchschnittliche Einsatzzeit vor Ort 41,53% beträgt.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
KUN externe Kunden (Prozent)	104	,00	100,00	82,0192	23,9388
KUN Kundenkontakt pro Tag (Häufigkeit)	76	1	100	9,18	15,02
KUN Kundenkontakt telefonisch (Prozent)	105	,00	100,00	60,8381	29,0060
Index Intensität Kundenkontakt	106	,00	100,00	40,3349	30,1113
KUN Kundenkontakt persönlich (Prozent)	106	,00	100,00	39,2170	29,1440
KUN Arbeitszeit vor Ort (Prozent)	107	,00	100,00	41,5327	35,6721
Gültige Werte (Listenweise)	75				

Tabelle 13.5.1: Statistische Kennwerte der Items zum Kundenkontakt der Befragten

Der Index zur Intensität des Kundenkontakts vereint die Items zur prozentualen Arbeitszeit, die vor Ort in der Kundenorganisation verbracht wird, und dem prozentualen Anteil persönlicher Kontakte (im Unterschied zu telefonischen Kontakten). Der Mittelwert des Index' beträgt 40,33 bei einem Range zwischen 0 und 100. Abbildung 13.5.1 zeigt die Mittelwerte des Index' Intensität des Kundenkontakts in den einzelnen Leistungsbereichen.

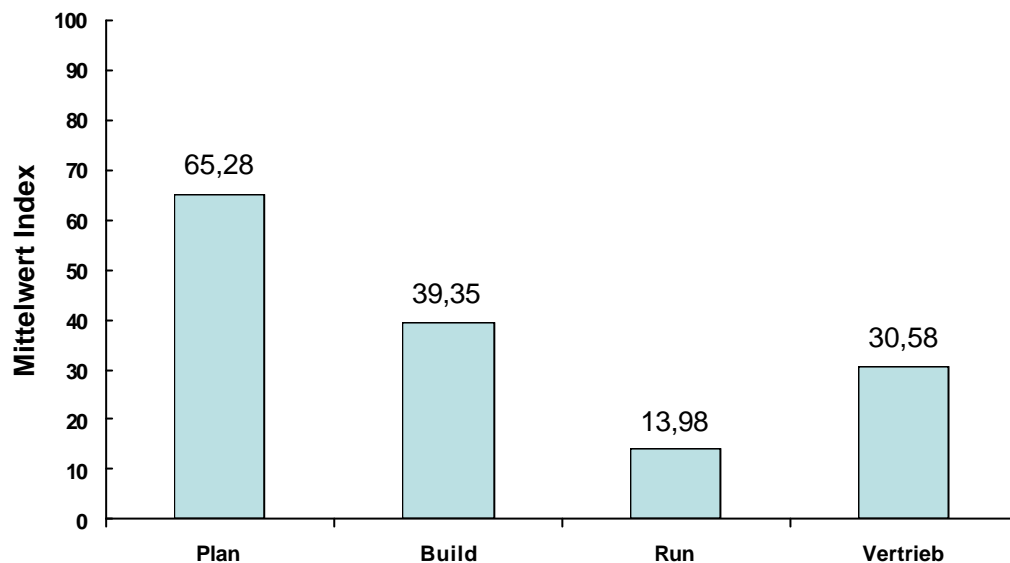


Abbildung 13.5.1: Intensität Kundenkontakt nach Leistungsbereich

Im Vergleich über die Leistungsbereiche sowie die wahrgenommenen Tätigkeiten bestehen keinerlei Unterschiede im Ausmaß des Kontaktes mit externen Kunden ($p = .443$ bzw. $p = .776$ nach ANOVA). Ferner besteht kein signifikanter Unterschied in der Häufigkeit der täglichen Kontakte ($p = .147$ bzw. $p = .494$ nach ANOVA). Hingegen bestehen signifikante Unterschiede hinsichtlich der Intensität des Kundenkontaktes zwischen den Leistungsbereichen ($p < .001$ nach ANOVA). Der Kundenkontakt ist im Leistungsbereich Plan signifikant höher ausgeprägt als in sämtlichen anderen Bereichen. Darüber hinaus besteht zwischen dem Build- und dem Run-Sektor ebenfalls ein signifikanter Unterschied ($p < .05$ nach Scheffé-Test).

Im Vergleich über verschiedene Tätigkeitsfelder bestehen ebenfalls hoch signifikante Unterschiede in der Intensität des Kundenkontakts ($p < .001$ nach ANOVA). Im Trend sind die Ergebnisse ähnlich wie innerhalb der Leistungsbereiche ausgeprägt: Im Consulting besteht eine signifikant höhere Intensität des Kundenkontaktes als im Systembetrieb und bei Vertriebstätigkeiten ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Die Mittelwertunterschiede entsprechen damit der Verteilung der Jobcodes über die Leistungsbereiche. Dementsprechend ergab die Überprüfung anhand einer zweifaktoriellen Varianzanalyse keine interaktiven Effekte für

die Intensität des Kundenkontakts der Faktoren Leistungsbereich und Tätigkeit ($p = .230$ nach ANOVA).

Wie die Mittelwertevergleiche zeigen, werden die Beratungstätigkeiten, die zu-
meist von den Beschäftigten des Plan-Sektors wahrgenommen werden, über-
wiegend vor Ort in der Kundenorganisation ausgeführt. Der Systembetrieb, der
im wesentlichen von den Beschäftigten des Run-Bereichs sichergestellt wird, ist
stärker an technisches Equipment und somit räumlich an die im Rechenzentrum
befindliche Hardware gebunden, was die geringere Kontaktintensität erklärt.

Allgemeine Arbeitssituation

Die qualitativen und quantitativen Anforderungen aus der Tätigkeit im Vergleich
über die Leistungsbereiche sowie die unterschiedlichen Tätigkeiten weisen kei-
ne signifikanten Mittelwertunterschiede aus. Die Analyse der den Index konst-
ituierenden Items ergab bis auf eine Ausnahme ebenfalls keine signifikanten
Mittelwertunterschiede. Ob ein Dienstleister (zu) viel zu tun hat oder unter Zeit-
druck steht, hängt damit im Sample nicht von Funktion oder Tätigkeit ab, eben-
so wird der häufige Wechsel von Anforderungen durch den Kunden von Ver-
tretern der einzelnen Leistungs- und Tätigkeitsbereiche nicht unterschiedlich
eingeschätzt. Lediglich die Schwierigkeiten in der Arbeit aufgrund der techni-
schen Entwicklung werden von Vertretern des Run-Sektors signifikant höher
eingeschätzt als von Vertretern des Plan-Bereichs ($p = .017$ nach ANOVA bzw.
 $p < .05$ nach Scheffé-Test). Ein Unterschied zwischen verschiedenen Tätigkei-
ten (Jobcodes) konnte nicht festgestellt werden ($p = .285$ nach ANOVA). Die
Mittelwerte sämtlicher Faktoren der Arbeitssituation im Vergleich der Leistungs-
bereiche sind in der Abbildung 13.5.2 dargestellt.

Spezielle Arbeitssituation

Wie bereits dargelegt, steht die spezielle Arbeitssituation von Dienstleistern mit
Merkmalen von Dienstleistungen im Zusammenhang, die verantwortungsvolles
Handeln verlangen. Im vorliegenden Sample konnten als Verantwortung for-
dernde Aspekte der Dienstleistertätigkeit die Integration des Kunden („des ex-
ternen Faktors“) sowie die Reputation identifiziert werden. Die Reputation for-
dert in doppelter Hinsicht Verantwortung: Einerseits entsteht aufgrund der Re-
putation Verantwortung des Dienstleisters, andererseits hat er die Verantwor-

tung, die Reputation der Dienstleistungsorganisation zu wahren. Die Einschätzung, daß aufgrund dieser Spezifika von Dienstleistungen verantwortungsvolles Handeln gefordert wird, wird von den Respondenten sämtlicher Leistungsbereiche gleichermaßen geteilt ($p = .087$ nach ANOVA).

Im Vergleich über die Tätigkeitsgruppen wird hingegen die Verantwortung, die die Reputation der Dienstleistungsorganisation fordert, von den Vertretern des Systembetriebs am weitaus höchsten eingeschätzt, im Gegensatz zu den Consultants ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Dies mag damit zusammenhängen, daß, wie die Befragten in den Interviews erläuterten, das Kostenempfinden der IT hoch, das Nutzenempfinden der IT hingegen niedrig ausgeprägt ist; eine zuverlässige IT als Selbstverständlichkeit angesehen wird, unzuverlässige IT hingegen dem Ruf des Dienstleisters am Markt sehr schaden kann.

In einer freien Antwortmöglichkeit wurden die Befragten in Ergänzung zu den Ratingskalen gebeten, eine Situation zu schildern, die von ihnen verantwortungsvolles Handeln erforderte. Die freien Antworten wurden kodiert. Es kann gezeigt werden, daß Situationen, die verantwortungsvolles Handeln erfordern, mit den spezifischen Merkmalen von Dienstleistungen bzw. den Tätigkeitsinhalten von Dienstleistern zusammenhängen. Es wurden die folgenden Kategorien gebildet:

- **Inhalte der Tätigkeit**
Hier wurden Situationen geschildert, in denen Störungen auftraten, erfolgskritische Aufgaben oder Tätigkeiten mit hohem finanziellem oder anderem Risikopotential auszuführen waren.
- **Integration des externen Faktors**
In diese Kategorien fielen die Anforderung, Kundenwünsche umzusetzen, Interessenausgleich in der Kundenorganisation oder zwischen Kunden- und Dienstleistungsorganisation herzustellen oder Situationen, nahe am Kunden oder mit unsicheren Rahmenbedingungen zu arbeiten.
- **uno-actu-Prinzip**
Hier waren unter anderem Situationen geschildert, in denen der Dienstleister allein vor Ort beim Kunden bzw. ohne Möglichkeit der Rückversicherung handeln und entscheiden mußte.
- **Verantwortung aus der Rolle des Dienstleisters heraus**
Dieser Themenkomplex umfaßt Verantwortung, die aus der Rolle als professioneller Dienstleister resultiert, so daß manche Befragte „immer“ die Anforderung verantwortungsvoll zu handeln empfinden. Andere Beispiele waren Maßnahmen zur Einhaltung einer Leistungszusage, auch wenn der

Fehler, der zur Verzögerung führte, nicht im Verschulden des Dienstleisters lag. Dieser Gruppe wurden auch Situationen zugeordnet, in denen es angezeigt schien, einen Auftrag abzulehnen, da die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Ausführung gering erschien.

Im Anhang zu Kapitel 13.5, Tabelle 1 sind die freien Antworten der Befragten sowie die Zuordnung zu den Kategorien dargestellt. Da die meisten Antworten nicht auf die Beteiligten der Verantwortung erfordernden Situation eingingen, wurden diese bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Mehrfachantworten, die mehreren Kategorien hätten zugeordnet werden müssen, kamen nicht vor.

Tabelle 13.5.2 zeigt die Häufigkeit der kodierten freien Antworten zum Thema „Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung“. Am häufigsten genannt wurden Performance Probleme/Störungen ($n = 12$), Maßnahmen zur Einhaltung der Leistungszusage ($n = 10$), Interessenintegration ($n = 8$) sowie Risikopotential der Dienstleistung ($n = 7$).

Da diese freie Antwortalternative nur von 57,9% der Respondenten beantwortet wurde, können die Ergebnisse nur begrenzt für inferenzstatistische Zwecke herangezogen werden. Die inhaltsanalytische Auswertung zeigte, daß die befragten Dienstleister in der freien Antwortmöglichkeit von sich aus Situationen als Verantwortung fordernd definierten, die auch von den zuvor befragten Führungskräften formuliert wurden. Damit wird einerseits die theoretisch angenommene Unspezifität von Situationen, die sich aus den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen ergeben, als Verantwortung fordernd bestätigt, andererseits kann gezeigt werden, daß eine ähnliche Konzeption Verantwortung fordernder Situationen bei den befragten Führungskräften als Vertreter der Dienstleistungsorganisation und den in ihr beschäftigten Dienstleistern besteht.

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Inhalte der Tätigkeit		
Performance Probleme, Störungen	12	19,4
Kritische Inhalte: Kultur/Personal	4	6,5
Komplexe/erfolgskritische Aufgaben	1	1,6
Wirtschaftliches Risiko/Qualitätsrisiken	7	11,3
Mitarbeiter-Verantwortung: Personalproblem/Wahrung Mitarbeiter-Interessen	2	3,2
Integration externer Faktor		
Umsetzung Kundenwunsch/Kundenzufriedenheit	1	1,6
Interessenintegration/Interessenausgleich	8	12,9
Kundenkontaktsituation	1	1,6
Unklare Zielstellung/Handeln unter Unsicherheit	1	1,6
uno-actu-Prinzip		
Handeln/Entscheiden ohne Rückversicherung/allein vor Ort	5	8,1
Verantwortung aus Rollenerwartung heraus		
immer	4	6,5
selten	1	1,6
Maßnahmen zur Einhaltung Leistungszusage, auch wenn Fehler nicht vom Dienstleister verschuldet	10	16,1
Generierung neuer Geschäftsfelder/Aufträge	3	4,8
Ablehnung/Abbruch des Auftrags, da von Dienstleister nicht leistbar	2	3,2
Gesamt	62	100,0

Tabelle 13.5.2: Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung
(Auswertung der freien Antwortmöglichkeit)

Die unten stehende Tabelle 13.5.3 zeigt die Verteilung der Verantwortung fordernden Situationen über die einzelnen Leistungsbereiche. Es besteht eine Ungleichverteilung über die einzelnen Zellen ($p < .05$ nach Chi-Quadrat-Test). Unter Berücksichtigung der erwarteten Häufigkeiten in den Zellen ist das signifikante Ergebnis darauf zurückzuführen, daß im Plan-Sektor überproportional kritische Projektinhalte, im Run-Bereich überproportional häufig Störungen oder Performance Probleme als Verantwortung fordernde Situationen genannt werden, wie es auch bereits die Auswertung der Führungskräfte-Interviews ergab. Demnach können spezifische Verantwortungsinhalte in Abhängigkeit von den Anforderungen definiert werden.

		Leistungsbereich				Gesamt
		Plan	Build	Run	Vertrieb	
Performance Probleme, Störungen	Anzahl	1	1	9	1	12
	Erwartete Anzahl	4,5	3,3	3,1	1,2	12,0
Kritische Inhalte: Kultur/Personal	Anzahl	4	0	0	0	4
	Erwartete Anzahl	1,5	1,1	1,0	,4	4,0
Komplexe/erfolgskritische Aufgaben	Anzahl	0	1	0	0	1
	Erwartete Anzahl	,4	,3	,3	,1	1,0
Wirtschaftliches Risiko/Qualitätsrisiko	Anzahl	4	2	0	1	7
	Erwartete Anzahl	2,6	1,9	1,8	,7	7,0
Mitarbeiter-Verantwortung: Personalproblem	Anzahl	1	1	0	0	2
	Erwartete Anzahl	,7	,5	,5	,2	2,0
Kundenwunsch/ Kundenzufriedenheit	Anzahl	0	1	0	0	1
	Erwartete Anzahl	,4	,3	,3	,1	1,0
Interessenintegration/ Interessenausgleich	Anzahl	4	3	1	0	8
	Erwartete Anzahl	3,0	2,2	2,1	,8	8,0
Kundenkontaktsituation	Anzahl	0	0	0	1	1
	Erwartete Anzahl	,4	,3	,3	,1	1,0
Unklare Zielstellung / Unsicherheit	Anzahl	1	0	0	0	1
	Erwartete Anzahl	,4	,3	,3	,1	1,0
Handeln/Entscheiden ohne Rückversicherung/ immer	Anzahl	3	1	1	0	5
	Erwartete Anzahl	1,9	1,4	1,3	,5	5,0
selten	Anzahl	1	1	2	0	4
	Erwartete Anzahl	1,5	1,1	1,0	,4	4,0
Maßnahmen Einhaltung Leistungszusage	Anzahl	0	0	1	0	1
	Erwartete Anzahl	,4	,3	,3	,1	1,0
Generierung neuer Geschäftsfelder/Aufträge	Anzahl	3	3	2	2	10
	Erwartete Anzahl	3,7	2,7	2,6	1,0	10,0
Ablehnung/Abbruch des Auftrags, nicht leistbar	Anzahl	0	2	0	1	3
	Erwartete Anzahl	1,1	,8	,8	,3	3,0
Gesamt	Anzahl	1	1	0	0	2
	Erwartete Anzahl	,7	,5	,5	,2	2,0
Gesamt	Anzahl	23	17	16	6	62
	Erwartete Anzahl	23,0	17,0	16,0	6,0	62,0

Tabelle 13.5.3: Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung nach Leistungsbereich

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Als Erfolgsmerkmale der Tätigkeit wurden die Stabilität der Dienstleister-Kunden-Beziehung und ökonomische Auswirkungen identifiziert. Im Intergruppenvergleich der Leistungsbereiche finden sich keine signifikanten Mittelwertunterschiede. Über die Tätigkeiten hinweg wird die stabile Dienstleister-Kunden-Beziehung als gleich wichtig eingeschätzt, der Erfolg der Tätigkeit wird in einigen Jobs stärker an ökonomischen Kennwerten gemessen als in anderen ($p = .015$ nach ANOVA). Der Einzelvergleich zeigt, daß diese Kennwerte eine signifikant größere Rolle im Vertriebsbereich und im Systembetrieb als im Consulting spielen ($p < .05$ nach LSD).

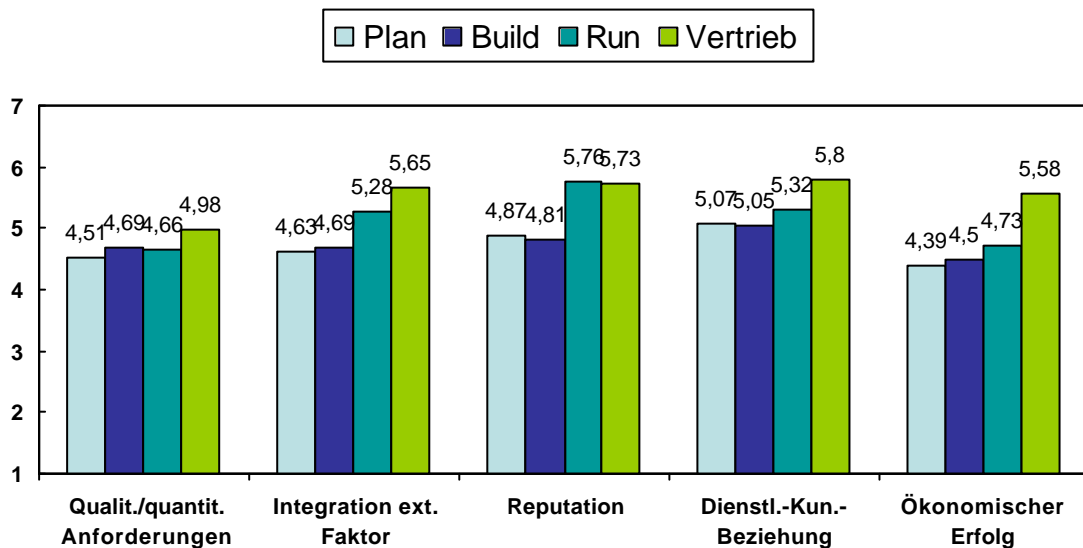


Abbildung 13.5.2: Faktoren der Arbeitssituation nach Leistungsbereich

13.5.2 Verantwortungsverständnis der Befragten

Einer der erhobenen personellen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor ist das Verantwortungsverständnis der Befragten. Die Überprüfung der Dimensionalität ergab eine vierfaktorielle Lösung mit den Inhaltsbereichen „Initiative und Konsequenzenübernahme“, „Belastung und Risiko“, „Autonomie“ und „Kritikfähigkeit“. Die Abbildung 13.5.3 zeigt die Mittelwerte der Indices zum Verantwortungsverständnis im Gesamtsample.

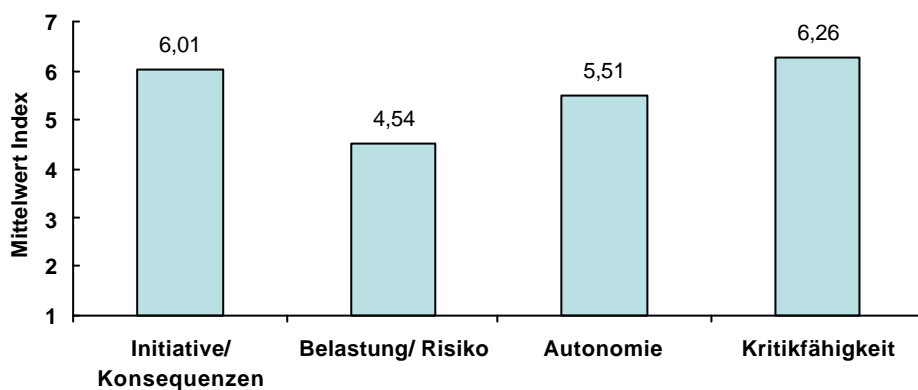


Abbildung 13.5.3: Ausprägung der Indices zum Verantwortungsverständnis im Gesamtsample

Die gruppenspezifische Auswertung der Indexmittelwerte ergab für fast sämtliche Kontrollvariablen keine signifikanten Mittelwerteunterschiede. Demnach haben weibliche und männliche Beschäftigte im Sample keine signifikant unterschiedlichen Auffassungen von Verantwortung; Gleiches gilt für Absolventen unterschiedlicher Ausbildungsgänge. Auch zwischen dem Alter und dem Verantwortungsverständnis der Befragten konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Es bestehen allerdings negative signifikante Zusammenhänge zwischen der Beschäftigungsdauer bzw. der Verweildauer in der derzeitigen Aufgabe und der Auffassung von Verantwortung als Initiative und Konsequenzenübernahme sowie Kritikfähigkeit, wie Tabelle 13.5.4 zeigt.

Demnach stehen einzelne Dimensionen des Verantwortungsverständnisses der Befragten mit zwei der erhobenen Variablen der beruflichen Sozialisation in Zusammenhang - der Verweildauer in der derzeitigen Position und der Unternehmenszugehörigkeit. Eine Partialkorrelation des Index '„Kritikfähigkeit“ mit der Verweildauer im Job unter Kontrolle der Unternehmenszugehörigkeit ergab kein signifikantes Ergebnis ($p = .249$); der Zusammenhang ist somit auf die Unternehmenszugehörigkeit zurückzuführen. Hingegen besteht auch unter Kontrolle

der Unternehmenszugehörigkeit ein negativer Zusammenhang zwischen Jobdauer und dem Verantwortungsverständnis „Initiative“ ($p = .041$).

Abbildung 13.5.4 zeigt die Ausprägungen der Indices zum Verantwortungsverständnis der Befragten, gruppiert nach der Unternehmenszugehörigkeit.

Korrelationen		Unternehmenszugehörigkeit	Dauer jetzige Position
Index VVS Initiative und Konsequenzenübernahme	Korrelation/Pearson	-,245*	-,273**
	Signifikanz (2-seitig)	,013	,006
	N	102	101
Index VVS Belastung und Risiko	Korrelation/Pearson	,118	,163
	Signifikanz (2-seitig)	,239	,104
	N	102	101
Index VVS Autonomie	Korrelation/Pearson	-,102	-,136
	Signifikanz (2-seitig)	,310	,178
	N	101	100
Index VVS Kritikfähigkeit	Korrelation/Pearson	-,278**	-,244*
	Signifikanz (2-seitig)	,005	,015
	N	101	100

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.5.4: Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit berufsbiographischen Daten

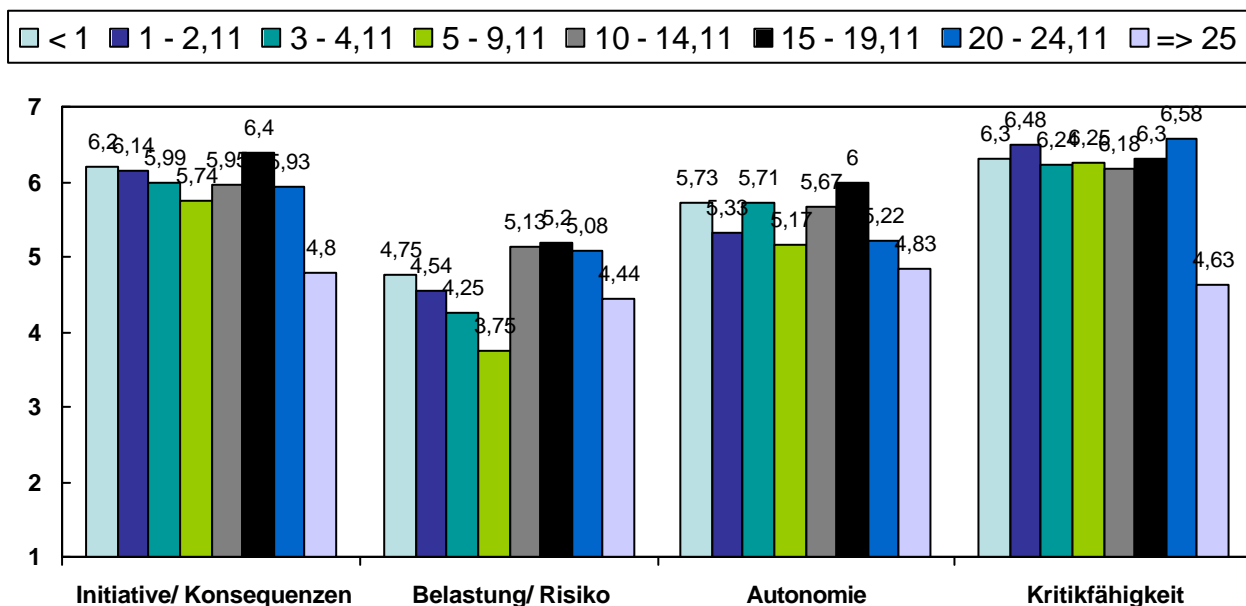


Abbildung 13.5.4: Verantwortungsverständnis nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

13.5.3 Selbsteinschätzung der Befragten

Subjektives Dienstleisterverständnis

In einer offenen Antwortmöglichkeit schilderten die Befragten, in welchen Situationen sie sich typischerweise als Dienstleister fühlen. Die freien Antworten, die in Tabelle 2 im Anhang zu Kapitel 13.5 wiedergegeben sind, wurden kategorisiert. Auch diese offene Frage wurde nicht von allen Respondenten beantwortet. Anders als bei den freien Antworten zu Verantwortung fordernden Situationen in der Dienstleistung waren bei dieser Frage die Antworten nicht immer eindeutig einer Kategorie zuzuordnen. Vielmehr mußten aufgrund der Fülle der Aussagen häufig Mehrfachzuordnungen zu den Kategorien vorgenommen werden, wie ebenfalls im Anhang ersichtlich. Tabelle 13.5.5 zeigt die extrahierten Kategorien sowie die Häufigkeit der Nennungen.

Situationen, in denen sich die Befragten typischerweise als Dienstleister fühlen:		Häufigkeit	% der Befragten
Bei Ausübung der Tätigkeit	in freier Antwort genannt	44	41,1
Problemlösung/Herstellen Kundennutzen	in freier Antwort genannt	36	33,6
immer	in freier Antwort genannt	20	18,7
Beratung des Kunden	in freier Antwort genannt	18	16,8
Kundenkontakt	in freier Antwort genannt	14	13,1
Umsetzung Kundenwunsch / Herstellung Kundenzufriedenheit	in freier Antwort genannt	10	9,3
Koordination / Interessenabstimmung	in freier Antwort genannt	7	6,5
Konfliktlösung	in freier Antwort genannt	5	4,7
Persönliche Beziehung zum Kunden	in freier Antwort genannt	1	,9

Tabelle 13.5.5: Subjektives Dienstleisterverständnis der Befragten
(Mehrfachnennungen)

Mit Abstand am häufigsten genannt (N = 44) wurden Situationen, in denen die Befragten ihre Tätigkeit ausführen: Rufbereitschaften, Hotlinetätigkeiten (Respondent 3); Terminverhandlungen, Budgetabsprachen (Respondent 43); Lieferung von Ergebnisdokumenten (Respondent 103), gefolgt von Situationen, in denen für und/oder mit dem Kunden Probleme gelöst werden (N = 36).

Ein Teil der Befragten (N = 20) gab keine spezifischen Situationen an, sondern fühlt sich „immer“ als Dienstleister. Die starke Belegung dieser drei Katego-

rien weist darauf hin, daß im Sample anscheinend ein grundlegendes Selbstverständnis als Dienstleister existiert, das unabhängig ist von Situationen, in denen etwa besondere Serviceorientierung geleistet wird. Beratung (N = 18), Kundenkontakt (N = 14), die Umsetzung von Kundenwünschen bzw. die Herstellung von Kundenzufriedenheit (N = 10) sowie Konfliktlösung (N = 5) sind weitere situative Merkmale, in denen sich das Dienstleisterverständnis aktualisiert.

Diese kategorisierten Antworten werden nicht für inferenzstatistische Zwecke genutzt, da nur ein Teil der Respondenten die freie Antwortmöglichkeit genutzt hat und aufgrund der Mehrfachantworten keine eindeutige Klassifikation vorgenommen werden kann.

Selbsteinschätzung bezüglich mehr Verantwortungsübernahme

Im Anschluß an die Frage nach der bereits realisierten Verantwortungsübernahme wurden die Befragten um eine Selbstaussage gebeten, ob sie sich eine weitergehende Verantwortungsübernahme vorstellen könnten. Die statistische Analyse ergab keine signifikanten Zusammenhänge mit den Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Unternehmenszugehörigkeit, Jobdauer und Ausbildungsgrad. Das heißt, daß die Selbstaussage, wie leicht es für jemanden vorstellbar ist, Verantwortung zu übernehmen, im Sample unabhängig davon ist, ob diese Frage einem Mann oder einer Frau gestellt wird, wie alt der Befragte ist und wie lange er oder sie bereits im Unternehmen oder in der derzeitigen Aufgabe beschäftigt ist. Ferner ist die Einschätzung unabhängig vom Ausbildungsniveau der Beschäftigten. Es wurde auch überprüft, ob die Aussage im Zusammenhang mit dem bereits realisierten Verantwortungsgrad steht, was ebenfalls verneint werden kann.

Hingegen ist festzustellen, daß die Selbsteinschätzung bezüglich mehr Verantwortungsübernahme mit dem Verantwortungsverständnis der Befragten in Zusammenhang steht.

Korrelationen

		Mehr Verantwortungs- übernahme vorstellbar
Index VVS Initiative und Konsequenzenüber- nahme	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,215* ,028 104
Index VVS Belastung und Risiko	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,019 ,845 104
Index VVS Autonomie	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,253** ,010 104
Index VVS Kritikfähigkeit	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,120 ,226 103

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.5.6: Korrelationsmatrix der Selbsteinschätzung zu mehr Verantwortungsübernahme mit den Indices Verantwortungsverständnis

Wie Tabelle 13.5.6 zeigt, steht die Selbsteinschätzung in signifikantem Zusammenhang mit der Auffassung von Verantwortung als Initiative und Konsequenzenübernahme ($p = .028$) und in hoch signifikantem Zusammenhang mit einem Verantwortungsverständnis von Autonomie ($p = .010$).

13.5.4 Führungssituation der Befragten

Der Index der wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten vereint die Items zur Berücksichtigung von Ideen durch den Vorgesetzten, die Verlässlichkeit des Vorgesetzten für den Mitarbeiter, die Information über das Aufgabengebiet durch den Vorgesetzten sowie die Rückmeldung vom Vorgesetzten über die Qualität der Arbeit des Mitarbeiters.

Ein Vergleich der Indexmittelwerte in den verschiedenen Leistungsbereichen ergab einen Unterschied zwischen dem Plan-Bereich, in dem dieser Index signifikant höher ausgeprägt ist, und dem Run-Sektor ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Abbildung 13.5.5 zeigt den Indexmittelwert sowie die Mittelwerte der den Index konstituierenden Items im Gesamtsample. Auf der Ebene der Einzelitems

ergeben sich unterschiedliche Mittelwertausprägungen bei den Items „Ideen vom Vorgesetzten berücksichtigt“ und „Rückmeldung vom Vorgesetzten über die Qualität der Arbeit“ zwischen den Leistungsbereichen ($p < .05$ nach Scheffé-Test bzw. LSD-Test). Im Vergleich über die Tätigkeiten bestehen keine signifikanten Mittelwerteunterschiede zum Index Führung ($p = .787$ nach ANOVA).

Die Überprüfung der wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten anhand von Personenmerkmalen ergab ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse. Somit wird das Vorgesetztenverhalten im Sample unabhängig davon wahrgenommen, ob die Befragten männlichen oder weiblichen Geschlechts sind, wie alt oder wie lange sie im Unternehmen oder in der derzeitigen Aufgabe sind. Auch Absolventen unterschiedlicher Ausbildungsabschlüsse nehmen die Unterstützung des Vorgesetzten und Partizipationsmöglichkeiten nicht unterschiedlich wahr.

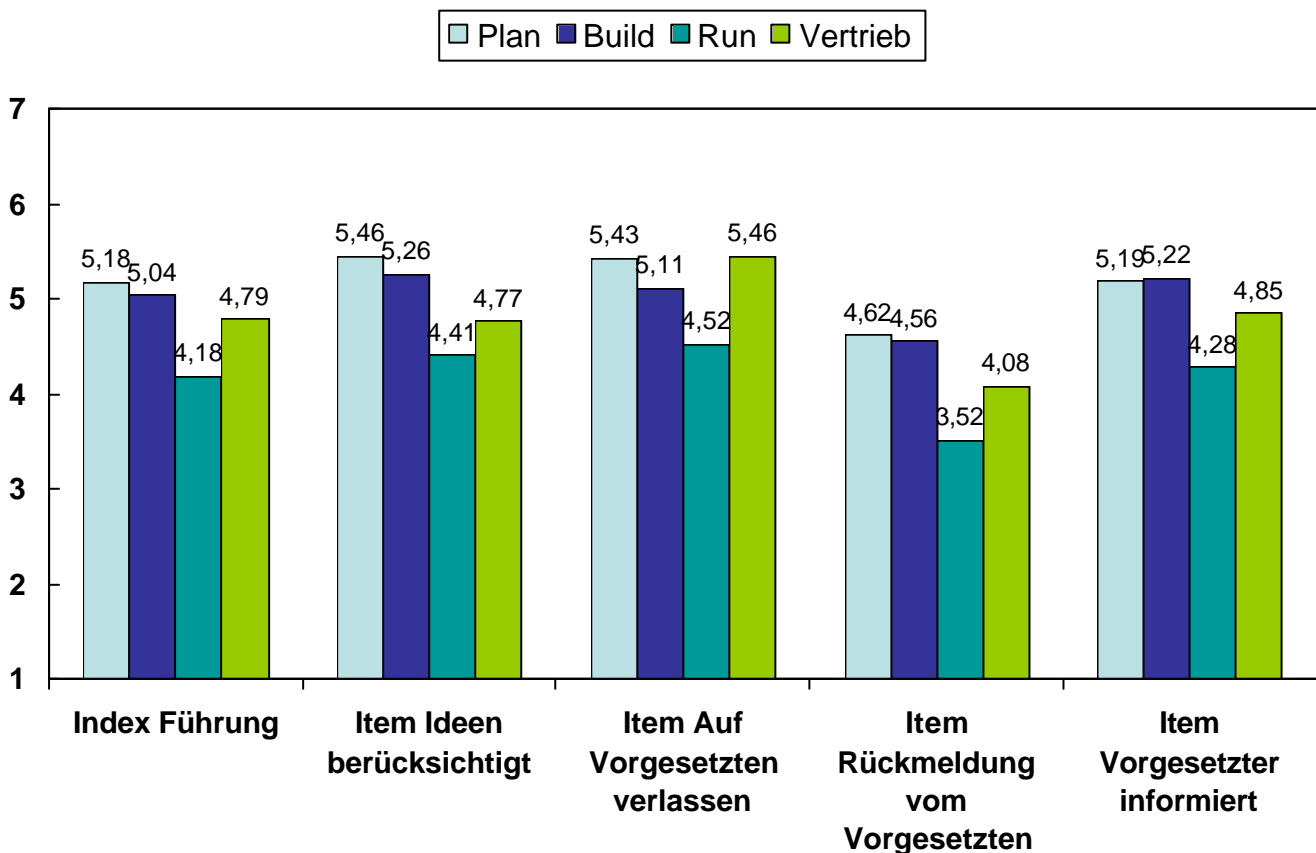


Abbildung 13.5.5: Führungssituation nach Leistungsbereich

13.5.5 Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Fragt man nach Handlungs- oder Fehlerkonsequenzen in der Dienstleistung, stellt sich durch das Auseinanderfallen von Prozeß- und Folgeergebnis die Frage, wie schnell die Fehlerkonsequenzen offenbar werden. Zum einen wurde diese Einschätzung der Befragten auf einer Intervallskala erhoben, wie unmittelbar oder zeitversetzt die Konsequenzen sich bemerkbar machen. Außerdem wurde mittels einer Ordinalskala erhoben, innerhalb welcher Zeitspanne die Konsequenzen bemerkbar sind. Die subjektiv erlebte Schnelligkeit des Eintretens der Handlungskonsequenzen steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Karenzzeit, wie Tabelle 13.5.7 zeigt.

KON Schnelligkeit					
	N	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Stunden	26	2,23	1,07	1	5
Tage	38	3,03	1,10	2	6
Wochen	22	4,32	1,25	2	6
Monate	11	6,36	,92	4	7
Gesamt	97	3,48	1,68	1	7

Tabelle 13.5.7: Mittelwerte der subjektiv empfundenen Schnelligkeit von Handlungskonsequenzen nach Zeitspanne

Die Mittelwerte der subjektiv empfundenen Schnelligkeit unterscheiden sich signifikant zwischen den einzelnen Gruppen ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Insgesamt machen sich Handlungskonsequenzen aus Sicht von fast zwei Drittel der Befragten ($N = 64$) bereits innerhalb von Stunden oder Tagen bemerkbar, wie die Tabelle zeigt. Die Schnelligkeit, mit der sich die Konsequenzen bemerkbar machen, ist unabhängig von der ausgeübten Tätigkeit und auch vom Leistungsbereich ($p = .114$ bzw. $p = .575$ nach ANOVA).

Als inhaltliche Handlungskonsequenzen wurden die Dimensionen der ökonomischen Konsequenzen, der Konsequenzen im Außenverhältnis, der internen Konsequenzen für den Dienstleister selbst sowie die Möglichkeit eines negativen Folgeergebnisses identifiziert. Außerdem wurde als weitere Möglichkeit erhoben, daß keine sichtbaren Konsequenzen auftreten.

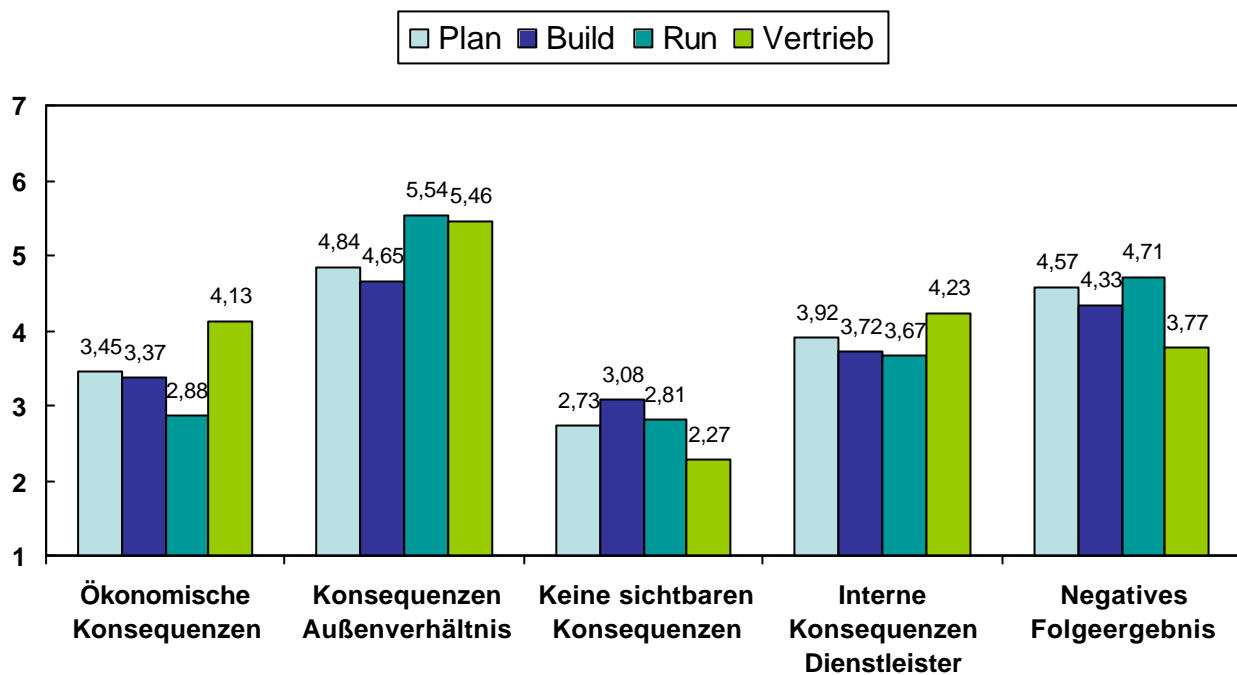


Abbildung 13.5.6: Wahrgenommene Handlungskonsequenzen nach Leistungsbereich

Abbildung 13.5.6 zeigt die Ausprägung der Indices zu den Handlungskonsequenzen im Vergleich über die Leistungsbereiche. Es besteht ein signifikanter Unterschied beim Index der ökonomischen Konsequenzen sowie der Konsequenzen im Außenverhältnis ($p = .009$ bzw. $p = .014$ nach ANOVA). Ökonomische Konsequenzen werden von den Befragten des Vertriebsbereiches als wahrscheinlicher erachtet als im Run-Sektor ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Im Außenverhältnis der Dienstleistungsorganisation sind Konsequenzen aus Sicht der Respondenten des Vertriebs- und Run-Sektors am wahrscheinlichsten ($p < .05$ nach LSD-Test).

Im Vergleich der Jobcodes besteht ein signifikanter Mittelwerteunterschied im Index „Negatives Folgeergebnis“ ($p = .043$ nach ANOVA). Die Befragten im Vertriebsbereich rechnen weniger mit einem negativen Folgeergebnis wie Folgefehlern oder wirtschaftlichem Verlust für den Kunden als Consultants oder Mitarbeiter im Systembetrieb ($p < .05$ nach LSD-Test).

13.5.6 Empfangene Rolle

Die von den Befragten empfangene Rolle umfaßt die Dimensionen des Bekanntheitsgrades von Vorgesetzten- und Kundenerwartungen sowie die verschiedenen Inhaltsdimensionen der Verhaltenserwartungen durch den Vorgesetzten. Abbildung 13.5.7 zeigt die Indexmittelwerte zum Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen im Vergleich der Leistungsbereiche. Die Analyse der Mittelwerte im Vergleich der Leistungsbereiche zeigt, daß die Vorgesetztenenerwartungen den Befragten des Plan-Sektors in signifikant höherem Ausmaß bekannt sind als im Run-Sektor ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Im Vergleich der Tätigkeitsfelder konnten keine Unterschiede festgestellt werden.

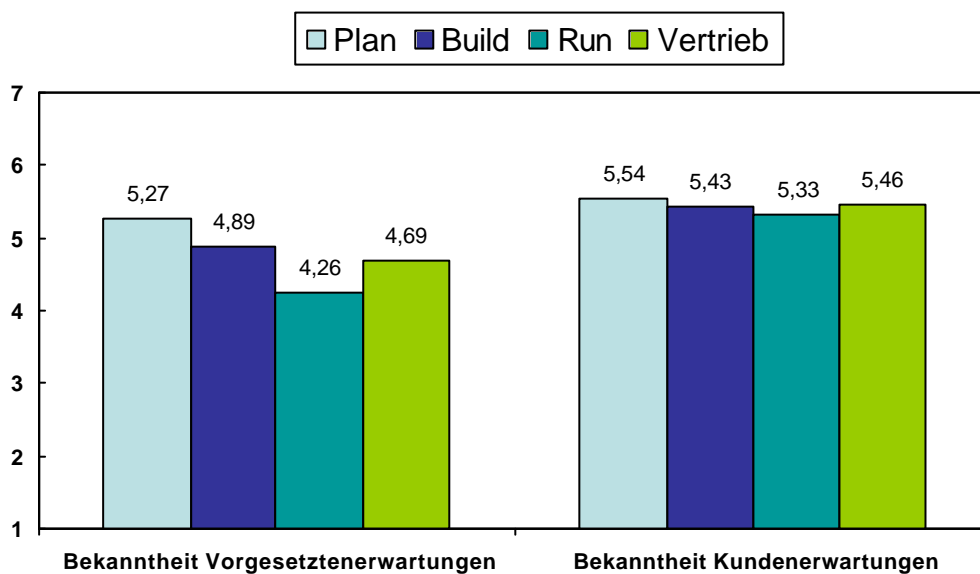


Abbildung 13.5.7: Empfangene Rolle – Bekanntheit der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen nach Leistungsbereich

Bei einer Gruppierung der Indexmittelwerte zu den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen nach Leistungsbereichen ergeben sich signifikante Unterschiede für die Indices „Initiative und Aktivität“ sowie „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen“ ($p = .007$ bzw. $p = .016$ nach ANOVA). Beide Verhaltenserwartungen werden von den Befragten des Plan-Bereiches stärker wahrgenommen als von den Respondenten des Run-Sektors (jeweils $p < .50$ nach Scheffé-Test). Abbildung 13.5.8 zeigt die Indexmittelwerte zu den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten nach Leistungsbereichen. Ob und inwiefern diese Unterschiede auf verschiedene Kontextfaktoren der Verantwor-

tungsübernahme zurückführbar sind, wird im Zuge der Modellprüfung im nächsten Unterkapitel untersucht werden.

Beim Mittelwertevergleich über die Tätigkeiten der Befragten ist festzuhalten, daß die Verhaltenserwartung „Kundennutzen schaffen“ von Projektmanagern im Vergleich zu System Engineers, Mitarbeitern des Systembetriebs sowie Vertriebsmitarbeitern weniger stark wahrgenommen wird ($p < .05$ nach LSD-Test). Womöglich kann dieser Befund damit erklärt werden, daß Projekte aufgesetzt werden, um einen speziellen Kundenbedarf abzudecken. Insofern könnte das Schaffen von Kundennutzen der Tätigkeit des Projektmanagers immanent sein und bedarf daher keiner speziellen Erwartungen.

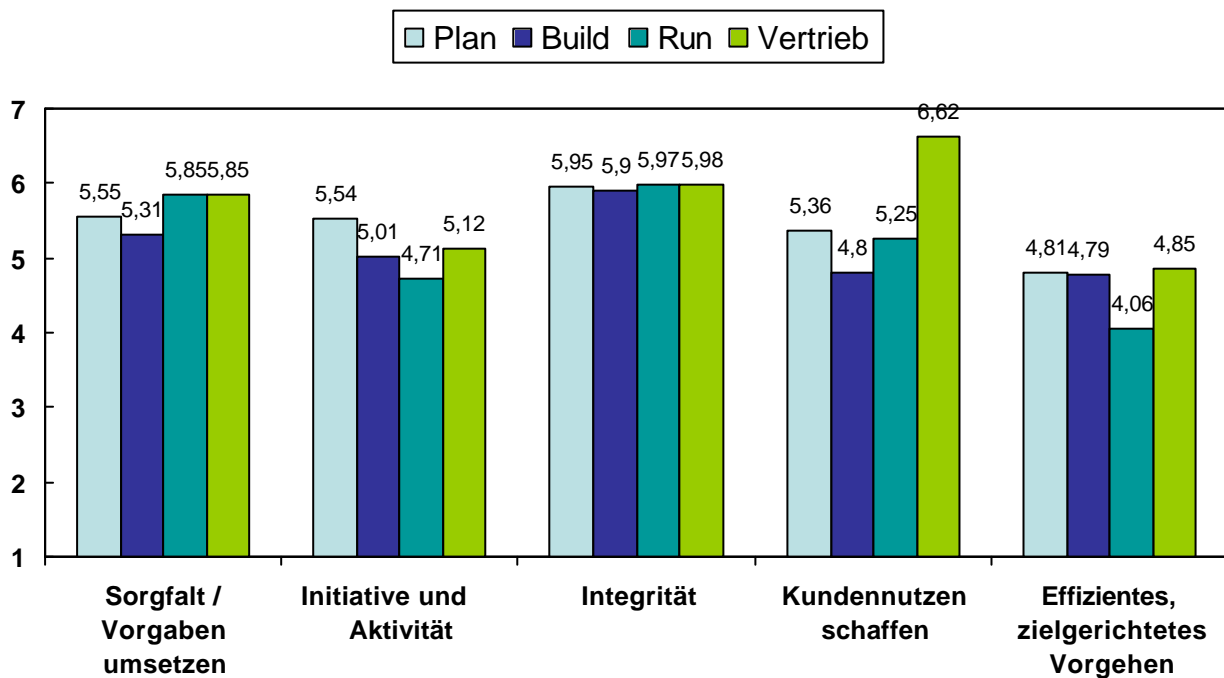


Abbildung 13.5.8: Empfangene Rolle – Wahrgenommene Verhaltenserwartungen nach Leistungsbereich

13.5.7 Handlungstendenzen

Ein Aspekt der Handlungstendenzen der Befragten ist die Selbstaussage bezüglich der bereits realisierten Verantwortungsübernahme. Für vier verschiedene Stufen der Eigenständigkeit des Handelns waren 100 Prozentpunkte gemäß des Vorkommens im Arbeitsalltag zu verteilen. Zur Bildung eines Index' zur bereits realisierten Verantwortungsübernahme wurden die Items gemäß dem Ausmaß der Eigenständigkeit gewichtet und die gewichteten Itemwerte gemittelt (vergleiche Kapitel 13.4.6). Abbildung 13.5.9 zeigt für das Gesamtsample die durchschnittlichen Prozentränge für die einzelnen Verantwortungsausprägungen sowie den Mittelwert des gewichteten Index' im Sample.

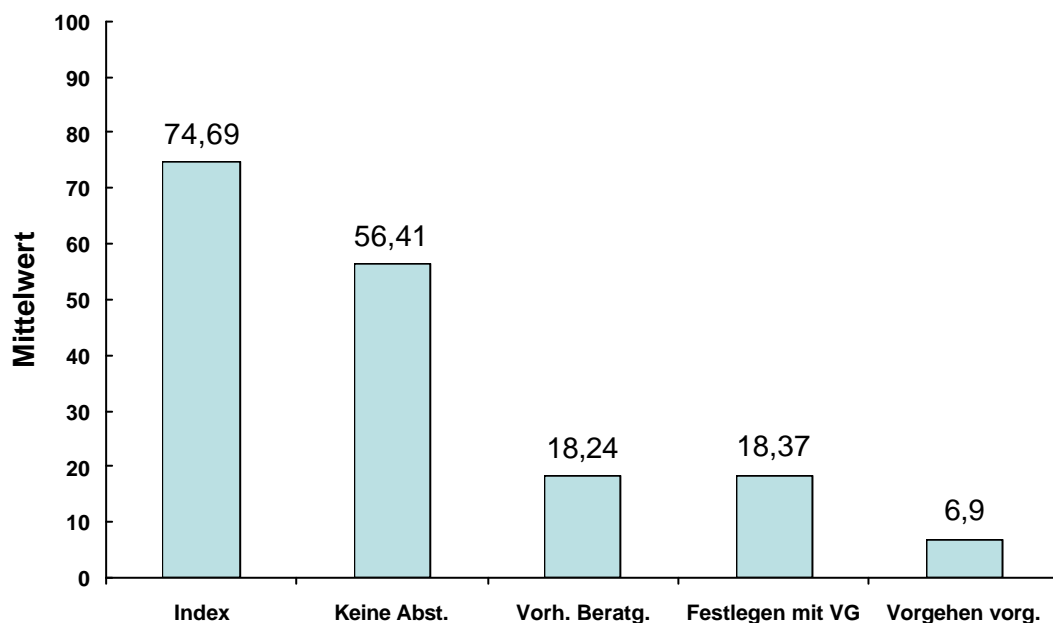


Abbildung 13.5.9: Index Verantwortungsgrad gesamt und Verteilung der Ausprägungen der Verantwortungsübernahme

Im Vergleich der Leistungsbereiche sind die bereits realisierten Verantwortungsgrade gleich verteilt (jeweils $p > .228$ nach ANOVA); ebenso im Vergleich der Tätigkeiten (jeweils $p > .276$ nach ANOVA). Abbildung 13.5.10 zeigt die Verteilung der Verantwortungsgrade je Leistungsbereich.

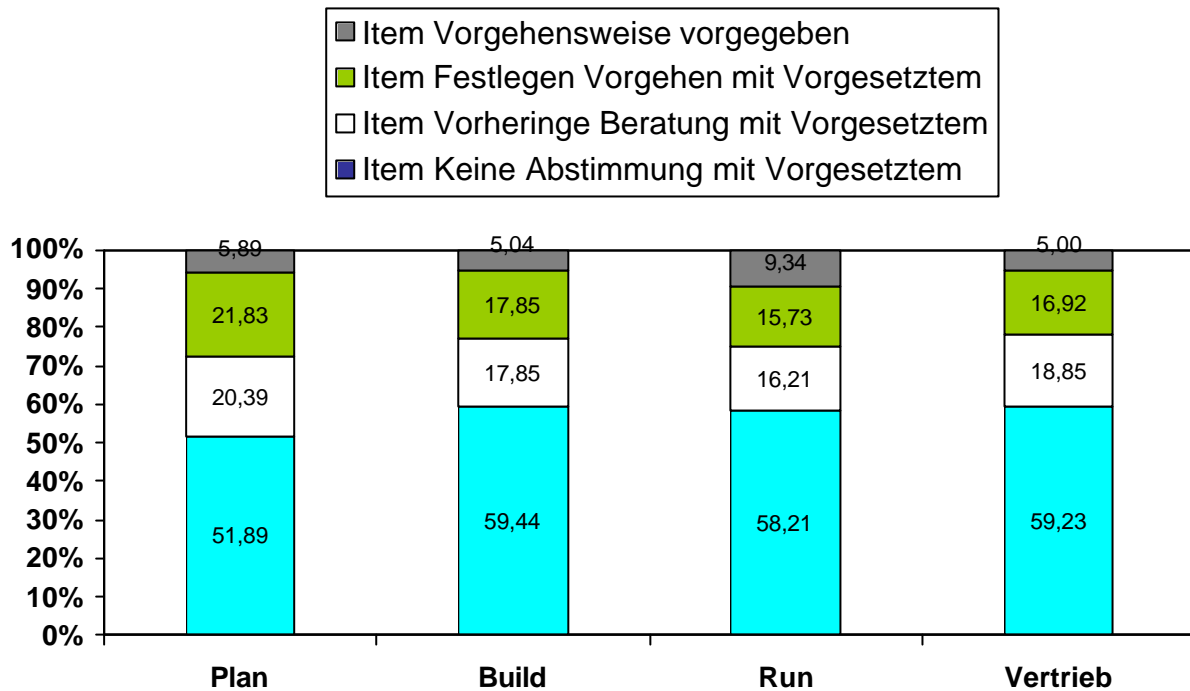


Abbildung 13.5.10: Realisierte Verantwortungsübernahme nach Leistungsbereich

Der Index zur Handlungstendenz der Befragten vereint die Einzelitems „Priorität der Wirtschaftlichkeit“, „Interessen der Firma vertreten“, „Vorgesetztenvorstellungen umsetzen“ sowie „Kunden zufriedenstellen“. Abbildung 13.5.11 zeigt im Vergleich über die Leistungsbereiche die Indexmittelwerte sowie die Mittelwerte der konstituierenden Items. Lediglich für das Item „Kunden zufriedenstellen“ konnte ein signifikanter Unterschied zwischen dem Plan- und Run-Sektor einerseits sowie dem Build-Sektor, in dem das Item signifikant schwächer ausgeprägt ist, festgestellt werden ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Im Vergleich der Jobcodes untereinander ist dieser Aspekt der Handlungstendenz im Projektmanagement/in der Projektleitung schwächer als im Consulting bzw. im Systembetrieb ausgeprägt ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Interaktive Effekte konnten nicht festgestellt werden ($p = .062$ nach ANOVA).

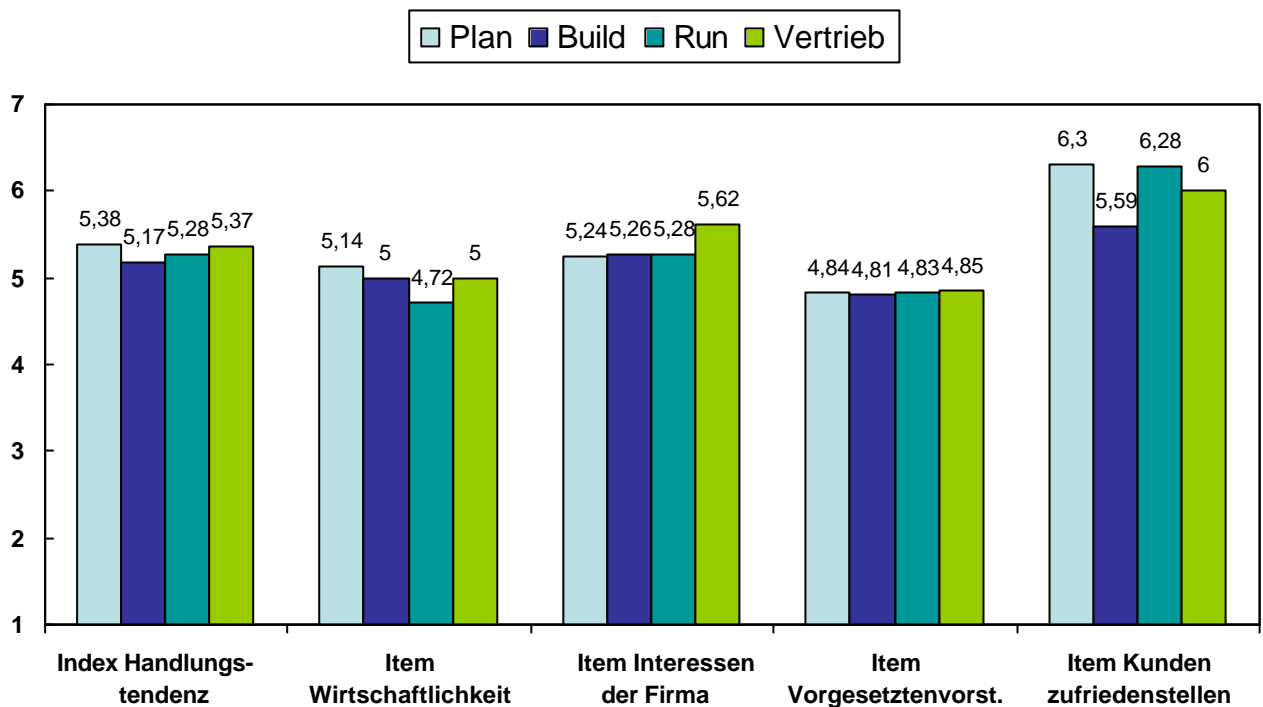


Abbildung 13.5.11: Handlungstendenzen nach Leistungsbereich

13.5.8 Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Der letzte Themenkomplex umfaßt die von den Befragten erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme. Dimensionen der erwünschten Bedingungen im Sample sind das Vorgesetztenverhalten, eine angemessene Personalplatzierung, Qualifizierung und Information durch das Unternehmen sowie organisationale Rahmenbedingungen. Die Abbildung 13.5.12 zeigt die Mittelwerte der Indices, die die Items zu diesen Inhaltsbereichen vereinen, sowie der beiden Einzelitems „Mehr Berufserfahrung“ und „Höhere hierarchische Stellung“.

Qualifizierung und Information, Organisationale Rahmenbedingungen und eine höhere hierarchische Stellung spielen in den Leistungsbereichen als Voraussetzung für mehr Verantwortungsübernahme eine signifikant unterschiedliche Rolle (jeweils $p < .05$ nach LSD). Die Abbildung zeigt, daß im Run-Sektor Qualifizierung und Information als wichtiger eingeschätzt wird als im Plan- und Build-Bereich. Organisationale Rahmenbedingungen spielen für mehr Verantwor-

tungsübernahme aus Sicht der Befragten des Run-Sektors eine größere Rolle als für die Befragten des Plan-Bereiches. Hingegen würde eine höhere hierarchische Stellung den Befragten des Plan-Sektors mehr Verantwortungsübernahme erlauben, worin sich diese von Vertretern der anderen Leistungsbereiche unterscheiden.

Im Vergleich über die Tätigkeitsgruppen haben ebenfalls Qualifizierung und Information und eine höhere hierarchische Stellung einen unterschiedlichen Stellenwert. Von Vertretern des Systembetriebs werden Qualifizierungs- und Informationsangebote in höherem Maße erwünscht als von Consultants und Projektleitern-/managern. Hingegen wünschen Consultants im Vergleich zu Projektleitern, System Engineers und Vertriebsmitarbeitern eine höhere hierarchische Stellung, um mehr Verantwortung zu übernehmen (jeweils $p < .05$ nach LSD).

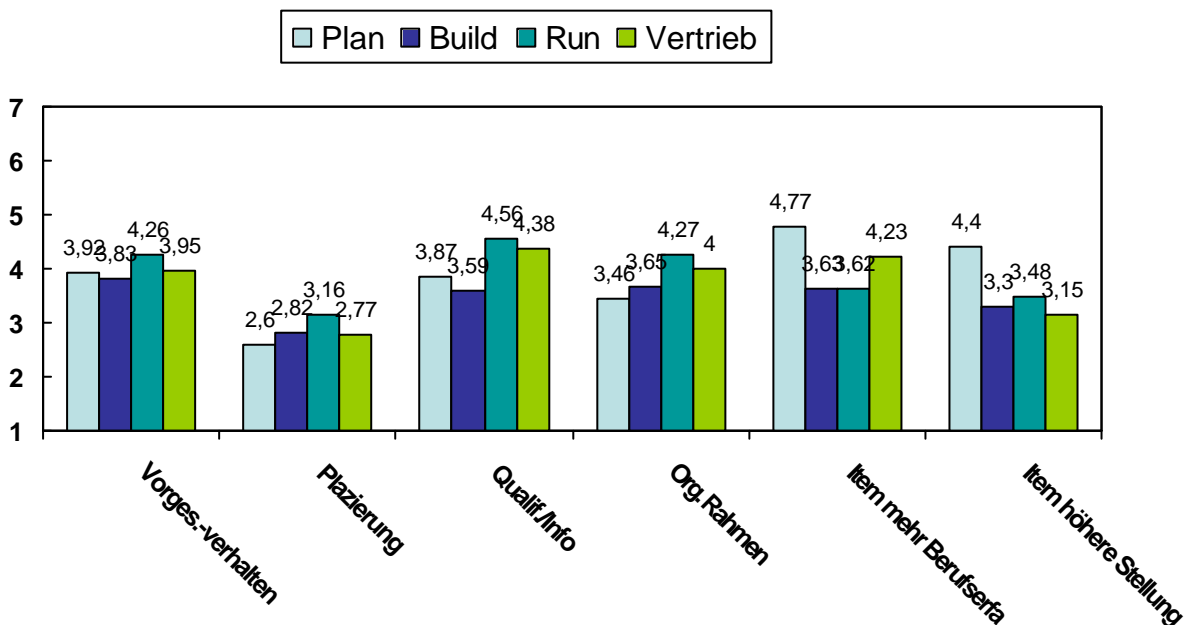


Abbildung 13.5.12: Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme nach Leistungsbereich

13.6 Überprüfung des heuristischen Modells der Verantwortungsübernahme

Die in Kapitel 13.5 dargestellten Ergebnisse haben gezeigt, daß die zentralen Variablen der Verantwortungsübernahme - wahrgenommene Handlungskonsequenzen und die empfangene Rolle - sowie die resultierenden Variablen - die Handlungstendenzen der Befragten und die erwünschten Bedingungen - in den Leistungsbereichen teilweise recht unterschiedlich ausgeprägt sind. Damit ist noch keine Aussage über die Zusammenhänge zwischen den Faktoren der Arbeitssituation in den einzelnen Leistungsbereichen und diesen zentralen und resultierenden Modellvariablen getroffen. Auch die Bedeutung der personellen und interpersonellen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme wurde in der bisherigen Analyse nicht untersucht. Im folgenden soll daher, aufbauend auf der Darstellung der Daten unter 13.5, versucht werden, Korrelate der zentralen und resultierenden Variablen der Verantwortungsübernahme näher zu bestimmen. Damit werden gleichzeitig Zusammenhänge zwischen den Modellelementen überprüft. Zu diesem Zweck werden die korrelativen Beziehungen der Elemente gemäß dem heuristischen Modell überprüft sowie multiple Korrelations- und Regressionsbestimmungen angestellt.

Zur Gültigkeit der folgenden Aussagen ist anzumerken, daß die Daten auf der Selbsteinschätzung der Befragten zu ihren Handlungstendenzen sowie auf der subjektiven Wahrnehmung der Befragten ihrer Organisationsumwelt und ihrer Vorgesetzten beruhen. Es wurde keine externe Validierung vorgenommen, so daß die Daten keine Aussagen über die Auswirkungen objektiv gegebener Arbeitsbedingungen oder verschiedener Führungsstile erlauben. Da in der rollentheoretischen Konzeption der Wahrnehmung von Rollenerwartungen sowie der Einschätzung der Organisationsumwelt handlungsleitende Funktionen zugeschrieben werden, erscheint die Erfassung und Analyse subjektiver Daten für die untersuchte Fragestellung gerechtfertigt. Daß abhängige und unabhängige Variablen gleichzeitig erhoben wurden und Zusammenhänge im Modell theoretisch begründet werden, wurde bereits an anderer Stelle angemerkt.

13.6.1 Kontextfaktoren der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

Faktoren der Arbeitssituation

Die folgende Korrelationsmatrix (Tabelle 13.6.1) zeigt die Zusammenhänge der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen mit den Faktoren der Arbeitssituation. Die von den Befragten wahrgenommenen ökonomischen Konsequenzen sowie ein mögliches negatives Folgeergebnis stehen in keinem Zusammenhang mit den erhobenen Faktoren der Arbeitssituation, wie die Tabelle zeigt. Da bei diesen beiden Indices signifikante Mittelwerteunterschiede zwischen verschiedenen Leistungsbereichen bzw. Tätigkeitsgebieten festgestellt werden konnten (vergleiche Kapitel 13.5.1), scheinen diese auf Faktoren der Arbeitssituation zurückzugehen, die in der Studie nicht erhoben wurden.

Zwischen den wahrgenommen Konsequenzen im Außenverhältnis und der Intensität des Kundenkontakts kann ein negativer Zusammenhang festgestellt werden ($p = .027$ nach Pearson). (Im folgenden sämtliche Angaben zu Korrelationen nach Pearson). Dieser auf den ersten Blick überraschende Befund könnte damit erklärt werden, daß bei intensivem Kundenkontakt für den Dienstleister mehr Möglichkeiten bestehen, durch Interventionen negative Handlungskonsequenzen im Außenverhältnis abzuwenden. Eine Kovarianzanalyse des Index' Konsequenzen im Außenverhältnis mit dem Faktor Leistungsbereich unter Kontrolle der Intensität des Kundenkontakts ergab keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den Leistungsbereichen ($p = .088$). Die Intensität des Kundenkontakts als Faktor der Arbeitssituation klärt damit den unter 13.5.5 berichteten Unterschied der wahrgenommenen Konsequenzen im Außenverhältnis zwischen den Leistungsbereichen auf.

Die qualitativen und quantitativen Anforderungen der Arbeitssituation stehen in positivem signifikantem Zusammenhang mit den zu erwartenden Konsequenzen im Außenverhältnis ($p = .033$). Anscheinend führen diese Anforderungen (wie Zeitdruck oder Anforderungswechsel) zu Effekten, die dem Kunden nicht verborgen bleiben.

Je mehr in einer Arbeitssituation die Integration des externen Faktors oder die Reputation der Dienstleistungsorganisation Verantwortung fordern, desto unwahrscheinlicher ist es, daß keine Handlungskonsequenzen auftreten oder daß Handlungskonsequenzen unentdeckt bleiben ($p = .001$ bzw. $p = .012$). Das ist auch dann der Fall, wenn der Erfolg der Tätigkeit sich über eine stabile

Dienstleister-Kunden-Beziehung bemißt ($p = .001$) oder die Tätigkeit hohe quantitative und qualitative Anforderungen an den Dienstleister stellt ($p = .015$). Je höher die qualitative und quantitative Anforderungen, desto eher rechnet der Dienstleister mit internen Konsequenzen für sich ($p = .010$).

Korrelationen

		Index Intensität Kunden- kontakt	Index ARB_SIT Qualit./ quant. Anford.	Index VSH_DL Integr. ext. Faktor	Index VSH_DL Repu- tation	Index ERF_MER Dienstlei- ster-Kdn.- beziehung	Index ERF_MER Ökonomi- scher Erfolg
Index HAN_KON	Korr./Pearson	,103	,156	-,103	-,161	-,120	-,079
Ökonomische	Sign. (2-s.)	,299	,114	,297	,100	,223	,428
Konsequenzen	N	104	104	105	105	105	104
Index HAN_KON	Korr./Pearson	-,215*	,208*	-,019	,087	,030	-,077
Konsequenzen	Sign. (2-s.)	,027	,033	,849	,374	,757	,434
Außenverhältnis	N	105	105	106	106	106	105
Index HAN_KON	Korr./Pearson	-,038	-,238*	-,307**	-,243*	-,319**	-,163
Keine sichtbaren	Sign. (2-s.)	,699	,015	,001	,012	,001	,097
Konsequenzen	N	105	105	106	106	106	105
Index HAN_KON	Korr./Pearson	,112	,248*	,093	-,029	-,025	,032
Interne Konsequ.	Sign. (2-s.)	,253	,010	,342	,770	,799	,748
für Dienstleister	N	106	106	107	107	107	106
Index HAN_KON	Korr./Pearson	,025	,106	,027	,046	,021	,039
Negatives	Sign. (2-s.)	,803	,284	,784	,644	,828	,696
Folgeergebnis	N	104	104	105	105	105	104

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.1: Korrelationsmatrix der Indices zur Arbeitssituation mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

Personelle Faktoren

Das Alter der Befragten steht in keinem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen; hingegen konnten Unternehmenszugehörigkeit und die Dauer, mit der die derzeitige Position ausgeübt wird, als Kontextfaktoren identifiziert werden. Je länger die derzeitige Position ausgeübt wird, desto weniger wird mit ökonomischen Konsequenzen gerechnet. Dies könnte an der mit der Jobdauer wachsenden Kompetenz, ökonomischen Schaden abzuwenden, liegen – oder an der Erfahrung, daß letztlich doch nicht mit wirtschaftlichen Auswirkungen zu rechnen ist.

Je länger die Befragten im Unternehmen bzw. in ihrer aktuellen Aufgabe sind, desto mehr gehen sie davon aus, daß bei Fehlern keine sichtbaren Konsequenzen entstehen ($p = .008$ bzw. $p = .026$). Dies mag auch in zunehmender Kompetenz Fehler nachzubessern – oder zu verbergen – begründet sein, aber auch in der Erfahrung, daß keine Konsequenzen entstehen. Diese Ergebnisse zeigt Tabelle 13.6.2. Eine Partialkorrelation zwischen der erwarteten ökonomischen Handlungskonsequenz und der Dauer der jetzigen Position unter Kontrolle der Unternehmenszugehörigkeit ergab keinen Zusammenhang zwischen der Jobdauer und der erwarteten Handlungskonsequenz ($p = .408$). Demnach ist der Zusammenhang auf die Dauer zurückzuführen, mit der der Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt ist.

Korrelationen

		Alter	Unternehmenszugehörigkeit	Dauer jetzige Position
Index HAN_KON Ökonomische Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	-,019	-,193	-,213*
	Signifikanz (2-seitig)	,848	,054	,034
	N	100	100	99
Index HAN_KON Konsequenzen Außenverhältnis	Korrelation nach Pearson	,071	,044	,084
	Signifikanz (2-seitig)	,484	,659	,409
	N	100	101	100
Index HAN_KON Keine sichtbaren Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	,175	,263**	,222*
	Signifikanz (2-seitig)	,081	,008	,026
	N	100	101	100
Index HAN_KON Interne Konsequenzen für Dienstleister	Korrelation nach Pearson	,008	-,022	-,155
	Signifikanz (2-seitig)	,934	,829	,122
	N	101	102	101
Index HAN_KON Negatives Folgeergebnis	Korrelation nach Pearson	-,093	-,024	,046
	Signifikanz (2-seitig)	,362	,811	,648
	N	99	100	99

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.2: Korrelationsmatrix der berufsbiographischen Daten mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

Das Ausbildungsniveau der Befragten steht mit der Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen in keinem Zusammenhang; das Geschlecht spielt für die Wahrnehmung der Konsequenzen in einem Fall eine Rolle: So rechnen männliche Befragte eher mit Konsequenzen im Außenverhältnis als weibliche Befragte ($p < .05$ nach t-Test). Da die Geschlechter über die Leistungsbereiche und Tätigkeiten gleich verteilt sind, und auch keine Unterschiede in der Wahrnehmung

der Arbeitssituation zwischen den Geschlechtern bestehen, kann dieser Befund nicht auf die erhobenen Faktoren der Arbeitssituation zurückgeführt werden.

Korrelationen

		Index VVS Initiative und Konse- quenzen- übernahme	Index VVS Belastung und Risiko	Index VVS Autonomie	Index VVS Kritik- fähigkeit
Index HAN_KON Ökonomische Konsequenzen	Korrelation / Pearson	,130	-,057	,193*	,043
	Signifikanz (2-seitig)	,185	,563	,050	,666
	N	105	105	104	104
Index HAN_KON Konsequenzen Außenverhältnis	Korrelation / Pearson	,026	,130	,168	,024
	Signifikanz (2-seitig)	,791	,183	,086	,810
	N	106	106	105	105
Index HAN_KON Keine sichtbaren Konsequenzen	Korrelation / Pearson	-,140	,042	-,249*	-,111
	Signifikanz (2-seitig)	,153	,670	,010	,260
	N	106	106	105	105
Index HAN_KON Interne Konsequenzen für Dienstleister	Korrelation / Pearson	,345**	,248*	,330**	,176
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,010	,001	,071
	N	107	107	106	106
Index HAN_KON Negatives Folgeergebnis	Korrelation / Pearson	,100	,124	,037	,132
	Signifikanz (2-seitig)	,312	,208	,711	,183
	N	105	105	104	104

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.3: Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

Tabelle 13.6.3 zeigt die Zusammenhänge zwischen den Indices zum Verantwortungsverständnis der Befragten als personellem Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme und den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen. Je ausgeprägter Verantwortung von den Respondenten als Autonomie – das heißt, Selbständigkeit im Handeln und Entscheiden – aufgefaßt wird, desto eher wird mit ökonomischen Konsequenzen gerechnet ($p = .050$). Dieser schwache signifikante Zusammenhang zeigt, daß selbständiges Handeln von den Befragten scheinbar mit Risiken in Zusammenhang gebracht wird. Auch die befragten Führungskräfte wiesen in den Interviews darauf hin, daß ein Fehler von Dienstleistern im Kundenkontakt direkt „durchschlägt“ und damit auch wirtschaftliche Konsequenzen nach sich ziehen kann. In diesem Sinne ist auch der negative Zusammenhang zwischen einem Autonomieverständnis von Verant-

wortung und der Einschätzung, daß keine sichtbaren Konsequenzen entstünden, aufzufassen ($p = .010$).

Auffallend ist, daß die wahrgenommenen internen Konsequenzen für den Dienstleister signifikant bzw. hochsignifikant mit dreien der Indices zum Verantwortungsverständnis korrelieren: Es kann ein signifikanter Zusammenhang zwischen den erwarteten internen Konsequenzen und einer Auffassung von Verantwortung als Initiative, Belastung und Autonomie festgestellt werden (insgesamt $p < .011$). Dies mag einerseits darin begründet sein, daß bei einem Verantwortungsverständnis, das Aktivität, Initiative und Selbständigkeit umfaßt, Dienstleister an das eigene Handeln einen hohen Anspruch haben, und Kritik vom Vorgesetzten und Druck von Kollegen nachhaltiger wahrnehmen. Wird das Verantwortungsverständnis im Handeln realisiert, ist es andererseits vorstellbar, daß initiatives und autonomes Handeln unter Unsicherheit im Fehlerfall tatsächlich zu den genannten internen Konsequenzen führt. Der Belastungsaspekt von Verantwortung wird offenbar nur mit potentiellen negativen Konsequenzen für den Dienstleister selbst in Zusammenhang gebracht.

Die Antizipation von Konsequenzen im Außenverhältnis bzw. eines negativen Folgeergebnisses hängt nicht mehr dem Verantwortungsverständnis der Befragten zusammen. Die Selbsteinschätzung des Dienstleisters, mehr Verantwortung übernehmen zu können, steht in keinerlei Zusammenhang mit den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen.

Führung

Zwischen der wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten und den von den Befragten wahrgenommenen Handlungskonsequenzen konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden, wie Tabelle 13.6.4 zeigt. Für den Index „Interne Konsequenzen für Dienstleister“, der auch ein Item, das sich auf den Vorgesetzten bezieht, enthält, besteht ebenfalls kein Zusammenhang.

Korrelationen

		Index Fuehrung
Index HAN_KON Ökonomische Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	,004
	Signifikanz (2-seitig)	,968
	N	105
Index HAN_KON Konsequenzen Außenverhältnis	Korrelation nach Pearson	,005
	Signifikanz (2-seitig)	,960
	N	106
Index HAN_KON Keine sichtbaren Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	-,004
	Signifikanz (2-seitig)	,969
	N	106
Index HAN_KON Interne Konsequenzen für Dienstleister	Korrelation nach Pearson	-,136
	Signifikanz (2-seitig)	,163
	N	107
Index HAN_KON Negatives Folgeergebnis	Korrelation nach Pearson	,105
	Signifikanz (2-seitig)	,285
	N	105

Tabelle 13.6.4: Korrelationsmatrix des Index' Führung mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

13.6.2 Kontextfaktoren der empfangenen Rolle

Faktoren der Arbeitssituation

Die Tabelle 13.6.5 zeigt die Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Arbeitssituation und der empfangenen Rolle. Die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen stehen zumindest mit jeweils einem erhobenen Faktor der Arbeitssituation in Zusammenhang, außer die Erwartung, sich integer zu verhalten. Da der Index im Vergleich der Leistungsbereiche und Tätigkeiten keinen Unterschied aufweist, ist es fraglich, ob diese Verhaltenserwartung auf die Arbeitssituation zurückzuführen ist. Es konnten jedoch personelle bzw. interpersonelle Kontextfaktoren festgestellt werden (s. die folgenden Ausführungen).

Korrelationen

Kriterium	Statistik	Prädiktor					
		Index Intensität Kundenkontakt	Index ARB_SIT Qualit./ quant. Anford.	Index VSH_DL Integr. ext. Faktor	Index VSH_DL Reputation	Index ERF_MER Dienstleister-Kunden beziehung	Index ERF_MER Ökonomischer Erfolg
Index ERW_BEK Vorgesetzten-erwartungen	Korr./Pearson	,256**	,063	,030	,109	,042	,057
	Sign.(2-s.)	,008	,519	,756	,262	,667	,564
	N	106	106	107	107	107	106
Index ERW_BEK Kunden-erwartungen	Korr./Pearson	,128	,063	,222*	,152	,176	,108
	Sign.(2-s.)	,189	,521	,021	,118	,070	,270
	N	106	106	107	107	107	106
Index VERH_ERW Sorgfalt/ Vorgaben	Korr./Pearson	-,236*	,025	,257**	,304**	,244*	,236*
	Sign.(2-s.)	,015	,800	,008	,002	,012	,015
	N	105	105	106	106	106	105
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korr./Pearson	,270**	,119	,075	,133	,164	,128
	Sign.(2-s.)	,006	,230	,449	,175	,094	,194
	N	104	104	105	105	105	105
Index VERH_ERW Integrität	Korr./Pearson	,031	-,103	,062	,121	,147	,145
	Sign.(2-s.)	,755	,296	,526	,215	,133	,140
	N	105	105	106	106	106	105
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korr./Pearson	-,015	,150	,237*	,148	,181	,343**
	Sign.(2-s.)	,880	,132	,016	,134	,067	,000
	N	102	102	103	103	103	102
Index VERH_ERW Effizientes, ziel- ger Vorgehen	Korr./Pearson	,248*	,308**	,084	,020	,115	,177
	Sign.(2-s.)	,011	,001	,391	,835	,239	,071
	N	105	105	106	106	106	105

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.5: Korrelationsmatrix der Indices zur Arbeitssituation mit den Indices zur empfungenen Rolle

Auffallend ist, daß bei intensiverem Kundenkontakt die Vorgesetzten-erwartungen genauer bekannt sind ($p = .008$). Eine Partialkorrelation der Indices Kundenkontakt und Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten-erwartungen unter Kontrolle des Index' Führung ergab keinen signifikanten Zusammenhang ($p = .602$). Somit kann der scheinbare Widerspruch damit erklärt werden, daß womöglich Vorgesetzte, deren Mitarbeiter in engem Kundenkontakt stehen, diese intensiver führen und trotz – oder gerade wegen - des intensiven Kundenkontakts ihre Vorstellungen deutlich vermitteln.

Die Bekanntheit der Kundenerwartungen hingegen ist nicht mit der Intensität des Kundenkontakts korreliert, sondern mit der Einschätzung, daß durch die Kundenintegration Verantwortung fordernde Situationen entstehen ($p = .021$).

Die wahrgenommene Verhaltenserwartung „Sorgfalt und Vorgaben umsetzen“ steht im Vergleich zu den anderen Rollenerwartungen am stärksten mit den erhobenen Faktoren der Arbeitssituation in Zusammenhang. Auffallend ist, daß mit zunehmender Intensität des Kundenkontakts diese Verhaltenserwartung des Vorgesetzten weniger intensiv wahrgenommen wird ($p = .015$). Über die Ursachen kann hier nur spekuliert werden. Da es kaum vorstellbar ist, daß die generelle Erwartung der Verfügbarkeit für den Kunden, der Fehlervermeidung, Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit, die im Faktor „Sorgfalt“ subsumiert sind, im Kundenkontakt nicht besteht, ist es denkbar, daß diese nicht vom Vorgesetzten, sondern vom Kunden an den Dienstleister herangetragen werden. Denkbar ist auch, daß diese Verhaltenserwartung des Vorgesetzten zugunsten anderer Verhaltenserwartungen in den Hintergrund tritt. Es kann gezeigt werden, daß bis auf die Intensität des Kundenkontakts fast alle anderen erhobenen Faktoren der Arbeitssituation in positiver Beziehung zur wahrgenommenen Verhaltenserwartung „Sorgfalt und Vorgaben umsetzen“ stehen (insgesamt $p < .016$).

Die Intensität des Kundenkontakts steht hingegen in enger positiver Beziehung mit der Verhaltenserwartung der Initiative und Aktivität ($p = .006$), was mit der Gleichzeitigkeit von Dienstleistungserstellung und –abnahme erklärt werden kann.

Das Schaffen von Kundennutzen ist aus Sicht der Befragten insbesondere dort gefordert, wo die Kundenintegration Verantwortung fordert bzw. wo der Erfolg sich besonders über ökonomische Kennwerte definiert ($p = .016$ bzw. $p < .001$). Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen als Verhaltenserwartung wird insbesondere von den Befragten wahrgenommen, die intensiv im Kundenkontakt stehen bzw. hohe qualitative und quantitative Anforderungen in ihrer Arbeitssituation haben ($p = .011$ bzw. $p = .001$).

Diese Daten legen die Schlußfolgerung nahe, daß die Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln je nach situativen Erfordernissen spezifisch ausgeprägt sind.

Korrelationen

		Alter	Unternehmenszugehörigkeit	Dauer jetzige Position
Index ERW_BEK Vorgesetztenerwartungen	Korrelation nach Pearson	-,097	-,117	-,102
	Signifikanz (2-seitig)	,336	,241	,310
	N	101	102	101
Index ERW_BEK Kundenerwartungen	Korrelation nach Pearson	,049	,029	,138
	Signifikanz (2-seitig)	,630	,774	,170
	N	101	102	101
Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	Korrelation nach Pearson	-,055	-,059	,134
	Signifikanz (2-seitig)	,585	,555	,182
	N	100	101	100
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korrelation nach Pearson	-,210*	-,215*	-,018
	Signifikanz (2-seitig)	,036	,032	,859
	N	100	100	99
Index VERH_ERW Integrität	Korrelation nach Pearson	-,086	-,193	,032
	Signifikanz (2-seitig)	,393	,053	,755
	N	100	101	100
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korrelation nach Pearson	-,223*	-,246*	-,028
	Signifikanz (2-seitig)	,028	,014	,784
	N	97	98	97
Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Korrelation nach Pearson	-,217*	-,203*	-,167
	Signifikanz (2-seitig)	,030	,042	,097
	N	100	101	100

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.6: Korrelationsmatrix der berufsbiographischen Daten mit den Indices zur empfangenen Rolle

Die Tabelle 13.6.6 zeigt, daß die Dauer, mit der die Befragten ihre Position inne haben, in keinem Zusammenhang mit der empfangenen Rolle steht. Für die Deutlichkeit, mit der Kunden- und Vorgesetztenerwartungen empfangen werden, kann auch kein Zusammenhang mit dem Alter oder der Unternehmenszugehörigkeit festgestellt werden.

Der negative Zusammenhang der Unternehmenszugehörigkeit mit verschiedenen inhaltlichen Verhaltenserwartungen ist auf das Alter der Beschäftigten zurückzuführen. Partialkorrelationen zwischen der Unternehmenszugehörigkeit und den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen unter Kontrolle des Alters ergaben keine signifikanten Zusammenhänge. Worauf der negative Zusammenhang zwischen Alter und den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen

der Vorgesetzten an Initiative, das Schaffen von Kundennutzen und Effizienz im Vorgehen zurückzuführen ist, kann anhand der Daten nicht abschließend beantwortet werden. Einerseits ist es denkbar, daß an ältere Beschäftigte weniger Erwartungen dieser Art gerichtet werden; andererseits ist es vorstellbar, daß ältere Beschäftigte diese Erwartungen weniger deutlich wahrnehmen. Beide Interpretationen sind anhand des Modells der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) möglich und sinnvoll.

Wie bereits in Kapitel 13.5 dargestellt, ist im Leistungsbereich Run der Index zu der wahrgenommenen Verhaltenserwartung: Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen schwächer als im Plan-Bereich ausgeprägt. Eine Kovarianzanalyse mit den Kovariaten Führung und Alter zeigt, daß der Mittelwertunterschied zwischen den Bereichen zumindest teilweise auf das Alter der Beschäftigten zurückzuführen ist (Tabelle 13.6.7), das im Run-Bereich signifikant höher ist als im Plan-Sektor.

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	14,731 ^a	5	2,946	2,760	,023
Konstanter Term	62,787	1	62,787	58,810	,000
Index Führung	2,405	1	2,405	2,253	,137
Alter	4,263	1	4,263	3,993	,049
Leistungsbereich	4,948	3	1,649	1,545	,208
Fehler	99,289	93	1,068		
Gesamt	2242,111	99			
Korrigierte Gesamtvariation	114,020	98			

a. R-Quadrat = ,129 (korrigiertes R-Quadrat = ,082)

Tabelle 13.6.7: Ergebnis der Kovarianzanalyse: Index Effizientes, zielgerichtetes Verhalten nach Leistungsbereich; Kontrolle Führung, Alter

Die Wahrnehmung von Verhaltenserwartungen steht auch in Zusammenhang mit dem Geschlecht des Rollenempfängers. Den weiblichen Befragten sind die Kundenerwartungen deutlicher bekannt als den männlichen Befragten ($p = .032$ nach t-Test); außerdem nehmen die Frauen die Erwartung, sorgfältig vorzugehen und Vorgaben einzuhalten, stärker wahr als die Männer im Sample ($p = .033$ nach t-Test). Ob Sorgfalt als Rollenanforderung von den Vorgesetzten eher an Frauen als an Männer gesendet wird und entsprechend auch stärker als Anforderung wahrgenommen wird – oder ob Frauen eher bereit sind, diese

Anforderung wahrzunehmen, kann anhand der vorliegenden Daten nicht beantwortet werden. Entsprechendes gilt für den Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen. Ob die Kunden eher geneigt sind, einem weiblichen Dienstleister ihre Erwartungen und Zufriedenheit mitzuteilen, oder ob Frauen sich eher in die Kundenerwartungen versetzen als ihre männlichen Kollegen, muß an dieser Stelle offen bleiben.

Die Ausbildung der Befragten steht in signifikantem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Verhaltenserwartungen der Initiative und Aktivität sowie dem „Effizienten, zielgerichteten Vorgehen“. Absolventen einer akademischen Ausbildung nehmen die Verhaltenserwartung des Vorgesetzten „Initiative und Aktivität“ signifikant stärker wahr als die Absolventen einer beruflichen Lehre ($p < .05$ nach Scheffé-Test). Die Verhaltenserwartung „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen“ wird ebenfalls von Absolventen einer akademischen Ausbildung stärker wahrgenommen als von Absolventen einer beruflichen Ausbildung oder Handelsschul- und Fachhochschulabsolventen ($p < .05$ nach LSD). Ähnlich wie bei den Ergebnissen zum Alter der Befragten kann anhand der Daten nicht abschließend beantwortet werden, ob an Dienstleister mit höherem Ausbildungsniveau höhere Erwartungen gestellt werden, oder ob diese die Erwartungen intensiver wahrnehmen.

Tabelle 13.6.8 zeigt den Zusammenhang zwischen den Ausprägungen des Verantwortungsverständnisses und den Dimensionen der empfangenen Rolle. Die Deutlichkeit, mit der die Vorgesetzten- und Kundenerwartungen wahrgenommen werden, steht mit dem Verantwortungsverständnis der Befragten in keinem signifikanten Zusammenhang, die Inhalte der empfangenen Rolle hingegen schon, bis auf die wahrgenommene Verhaltenserwartung „Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen“.

Festzuhalten ist, daß die Verhaltenserwartung „Integrität“, die in keiner Beziehung zu den erhobenen Merkmalen der Arbeitssituation steht, neben dem Führungsaspekt auch signifikante bzw. hoch signifikante Zusammenhänge zu zwei Aspekten des Verantwortungsverständnisses aufweist ($p < .05$). Insbesondere ein Verantwortungsverständnis der Initiative sowie der Kritikfähigkeit steht in Beziehung zu den wahrgenommenen Erwartungen der Vorgesetzten.

Korrelationen

		Index VVS Initiative und Konse- quenzen- übernahme	Index VVS Belastung und Risiko	Index VVS Autonomie	Index VVS Kritik- fähigkeit
Index ERW_BEK Vorgesetztererwartungen	Korrelation / Pearson	,042	-,015	-,033	,129
	Signifikanz (2-seitig)	,671	,876	,736	,188
	N	107	107	106	106
Index ERW_BEK Kundenerwartungen	Korrelation / Pearson	,149	,026	,012	,081
	Signifikanz (2-seitig)	,126	,793	,903	,407
	N	107	107	106	106
Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	Korrelation / Pearson	,302**	,378**	,278**	,169
	Signifikanz (2-seitig)	,002	,000	,004	,084
	N	106	106	105	105
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korrelation / Pearson	,288**	-,103	,057	,248*
	Signifikanz (2-seitig)	,003	,294	,565	,011
	N	105	105	104	105
Index VERH_ERW Integrität	Korrelation / Pearson	,192*	,132	-,013	,274*
	Signifikanz (2-seitig)	,049	,177	,892	,005
	N	106	106	105	105
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korrelation / Pearson	,273**	,033	,244*	,213*
	Signifikanz (2-seitig)	,005	,739	,013	,031
	N	103	103	102	102
Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Korrelation / Pearson	,183	,051	,169	,146
	Signifikanz (2-seitig)	,060	,600	,085	,136
	N	106	106	105	105

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.8: Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis
mit den Indices zur empfangenen Rolle

Als weiteres Korrelat einer Dimension der empfangenen Rolle konnte die Selbsteinschätzung des Dienstleisters, mehr Verantwortung übernehmen zu können, identifiziert werden. Dienstleister, die sich selbst mehr Verantwortungsübernahme zutrauen, nehmen in entsprechend höherem Maße die Verhaltenserwartung, initiativ und aktiv zu sein, von ihren Vorgesetzten wahr ($p = .013$; s. Tabelle 13.6.9).

Korrelationen

		Mehr Verantwortungs- übernahme vorstellbar
Index ERW_BEK Vorgesetztererwartungen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,073 ,463 104
Index ERW_BEK Kundenerwartungen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,054 ,587 104
Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,013 ,893 103
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,244* ,013 102
Index VERH_ERW Integrität	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	-,080 ,423 103
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,072 ,477 100
Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	-,027 ,784 103

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.9: Korrelationsmatrix des Items „Mehr Verantwortungsübernahme vorstellbar“ mit den Indices zur empfangenen Rolle

Führung

Tabelle 13.6.10 zeigt den Zusammenhang der Dimensionen der empfangenen Rolle mit der wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation.

Die wahrgenommene Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten korreliert mit den Indices: Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen und Initiative und Aktivität. Wie unter 13.5.6 berichtet, sind diese Indices im Plan-Sektor höher ausgeprägt als im Run-Bereich.

Eine Kovarianzanalyse dieser Indices über die Leistungsbereiche hinweg unter Kontrolle des Index' Führung ergab keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den Leistungsbereichen. Hingegen stehen die Mittelwerteunterschiede zwischen den Leistungsbereichen Plan und Run im Index Effizientes und

zielgerichtetes Vorgehen nicht mit dem Index Führung im Zusammenhang; hier werden scheinbar andere, im Rahmen dieser Arbeit nicht erhobene Faktoren wirksam.

Korrelationen

		Index Fuehrung
Index ERW_BEK Vorgesetztererwartungen	Korrelation nach Pearson	,729*
	Signifikanz (2-seitig)	,000
	N	107
Index ERW_BEK Kundenerwartungen	Korrelation nach Pearson	-,052
	Signifikanz (2-seitig)	,596
	N	107
Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	Korrelation nach Pearson	,002
	Signifikanz (2-seitig)	,987
	N	106
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korrelation nach Pearson	,382*
	Signifikanz (2-seitig)	,000
	N	105
Index VERH_ERW Integrität	Korrelation nach Pearson	,293*
	Signifikanz (2-seitig)	,002
	N	106
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korrelation nach Pearson	,175
	Signifikanz (2-seitig)	,076
	N	103
Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Korrelation nach Pearson	,220*
	Signifikanz (2-seitig)	,024
	N	106

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.10: Korrelationsmatrix des Index' Führung mit den Indices zur empfangenen Rolle

13.6.3 Kontextfaktoren der Handlungstendenzen

Aufgrund der Erhebungsmethode wurde nicht das tatsächliche Verhalten der Dienstleister ermittelt, sondern Selbstaussagen der Befragten, die als Handlungstendenzen bezeichnet werden. Folgend wird der Zusammenhang der Handlungstendenzen mit den Modellelementen der Handlungskonsequenzen und der wahrgenommenen Rolle untersucht.

Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Die Handlungstendenz des Dienstleisters insgesamt, die Interessen des Unternehmens und des Kunden zu verfolgen, steht lediglich mit den antizipierten internen Konsequenzen für den Dienstleister selbst in Zusammenhang ($p = .021$). Dies könnte einerseits so verstanden werden, daß die Handlungsbereitschaft des Dienstleisters darin begründet ist, Schäden für die eigene Person abzuwenden. Es ist andererseits auch vorstellbar, daß die übrigen Handlungskonsequenzen wie ökonomische Schäden sich dem Dienstleister nicht direkt vermitteln.

Der bereits realisierte Verantwortungsgrad steht in keiner Beziehung mit den von den Dienstleistern antizipierten Handlungskonsequenzen, wie Tabelle 13.6.11 zeigt. Da der Index zum realisierten Verantwortungsgrad nur die Vorgehensweisen berücksichtigt, bei denen der Dienstleister bei Festlegung der Vorgehensweise zumindest einen Anteil hat, wurde das Ausmaß der Fälle, bei dem die Vorgehensweise komplett vorgegeben wird, besonders berücksichtigt: Hier konnte ein negativer Zusammenhang zu antizipierten negativen Folgeergebnissen festgestellt werden. Das Vorgeben der Vorgehensweise durch den Vorgesetzten kann nicht im engeren Sinn als Handlungstendenz des Dienstleisters verstanden werden. Es ist denkbar, daß dort, wo mit Folgefehlern des Handelns zu rechnen ist, Dienstleister sich die Vorgehensweise nicht vorgeben lassen, da zur Abwendung der Folgefehler flexibel vorgegangen werden muß, was im Sinne des Modells wäre.

Korrelationen

		Index Handlungs- tendenz gesamt	Index Verantwor- tungsgrad	VGS_GRAD Vorgehens- weise vorgegeben (%)
Index HAN_KON Ökonomische Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	,130	-,004	-,144
	Signifikanz (2-seitig)	,186	,968	,147
	N	105	103	103
Index HAN_KON Konsequenzen Außenverhältnis	Korrelation nach Pearson	,115	-,064	-,015
	Signifikanz (2-seitig)	,241	,519	,880
	N	106	104	104
Index HAN_KON Keine sichtbaren Konsequenzen	Korrelation nach Pearson	-,132	,011	,093
	Signifikanz (2-seitig)	,177	,910	,346
	N	106	104	104
Index HAN_KON Interne Konsequenzen für Dienstleister	Korrelation nach Pearson	,222*	-,163	,123
	Signifikanz (2-seitig)	,021	,096	,210
	N	107	105	105
Index HAN_KON Negatives Folgeergebnis	Korrelation nach Pearson	-,015	,143	-,228*
	Signifikanz (2-seitig)	,877	,150	,021
	N	105	103	103

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.11: Korrelationsmatrix der Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen mit den Indices zu den Handlungstendenzen

Empfangene Rolle

Tabelle 13.6.12 zeigt, wie die Handlungstendenzen der Befragten mit den Indices der empfangenen Rolle in Zusammenhang stehen. Die Handlungstendenzen der Befragten insgesamt stehen in hoch signifikantem Zusammenhang mit den empfangenen Verhaltenserwartungen, sorgfältig zu arbeiten und Vorgaben umzusetzen sowie einen Nutzen für den Kunden zu schaffen ($p = < .001$ bzw. $p = .004$), was inhaltlich stimmig ist, da der Index Handlungstendenz Items zu Vorgaben des Vorgesetzten und zum Kundennutzen umfaßt.

Auch der negative Zusammenhang zwischen der Verhaltenserwartung nach Initiative und Aktivität sowie der Vorgabe der Vorgehensweise durch den Vorgesetzten ist plausibel ($p = .030$). Im Sinne des Modells ist es vorstellbar, daß Mitarbeiter, die die Erwartung wahrnehmen, Initiative zu zeigen, es weniger zu-

lassen, daß ihnen die Vorgehensweise vorgegeben wird. Erweitert man die Betrachtung und Interpretation auf die Rollensender, ist davon auszugehen, daß diese sich konsistent verhalten: Wer von seinem Mitarbeiter viel Initiative erwartet, gibt die Vorgehensweise nur wenig vor.

Korrelationen

		Index Handlungs- tendenz- gesamt	Index Verantwor- tungsgrad	VGS_GRAD Vorgehens- weise vorgegeben (%)
Index ERW_BEK Vorgesetztererwartungen	Korrelation nach Pearson	,104	-,005	-,143
	Signifikanz (2-seitig)	,286	,963	,144
	N	107	105	105
Index ERW_BEK Kundenerwartungen	Korrelation nach Pearson	,170	,192	-,114
	Signifikanz (2-seitig)	,081	,050	,247
	N	107	105	105
Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	Korrelation nach Pearson	,567**	-,071	,027
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,472	,785
	N	106	104	104
Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Korrelation nach Pearson	,125	,027	-,214*
	Signifikanz (2-seitig)	,204	,790	,030
	N	105	103	103
Index VERH_ERW Integrität	Korrelation nach Pearson	,132	-,021	-,118
	Signifikanz (2-seitig)	,176	,832	,231
	N	106	104	104
Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen	Korrelation nach Pearson	,282**	-,025	-,155
	Signifikanz (2-seitig)	,004	,801	,122
	N	103	101	101
Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Korrelation nach Pearson	,093	,074	-,102
	Signifikanz (2-seitig)	,341	,455	,301
	N	106	104	104

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.12: Korrelationsmatrix der Indices zur empfangenen Rolle mit den Indices zu den Handlungstendenzen

Der realisierte Verantwortungsgrad insgesamt steht in keinem Zusammenhang mit den Inhaltsdimensionen und der Deutlichkeit der empfangenen Rolle. Korreliert man die einzelnen Kategorien der Verantwortungsausprägungen mit den Dimensionen der empfangenen Rolle, ist eine positive Korrelation zwischen dem Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen und dem höchsten Grad der Verantwortung, dem eigenverantwortlichen Handeln ohne vorherige Abstimmung, festzustellen ($p = .037$). Demnach könnte die Kenntnis der Kundenerwar-

tungen eine Voraussetzung vollständiger Verantwortungsübernahme sein. Der Zusammenhang kann aber auch dahingehend interpretiert werden, daß die Kenntnis der Kundenerwartungen dazu führt, daß der Dienstleister sich in der Dienstleistungsorganisation nicht abstimmt – und eventuell deren Interessen vernachlässigt (vergl. Nerdinger, 1994).

13.6.4 Kontextfaktoren der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Das Modell der Rollenübernahme von Katz & Kahn (1978) wurde um das Modellelement der erwünschten Bedingungen für (mehr) Verantwortungsübernahme erweitert. Abschließend sollen die Kontextfaktoren der erwünschten Bedingungen identifiziert werden.

Wahrgenommene Handlungskonsequenzen

Tabelle 13.6.13 zeigt den Zusammenhang zwischen den von den Befragten antizipierten Handlungskonsequenzen und den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme. Die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme stehen mit den wahrgenommenen negativen Folgen von Handlungen in Beziehung und können somit als Mittel aufgefaßt werden, diese Konsequenzen abzumildern oder zu vermeiden.

Je mehr mit ökonomischen Konsequenzen wie dem Ende der Geschäftsbeziehung, fehlender Rentabilität oder auch finanziellen Konsequenzen für den Dienstleister selbst zu rechnen ist, desto mehr werden verschiedene Qualifikationsmaßnahmen von den Befragten gewünscht und Information über die Rahmenbedingungen der Tätigkeit. Auch sind organisationale Rahmenbedingungen angesichts dieser Konsequenzen stärker erwünscht wie eine ausgewogene Arbeitsbelastung, klare Rahmenregelungen, aber auch mehr finanzielle Belohnung. Ein weiteres Korrelat ökonomischer Konsequenzen ist die Personalplatzierung. Offenbar steigt mit der Wahrscheinlichkeit ökonomischer Konsequenzen auch die Einschätzung für die Tätigkeit nicht geeignet zu sein ($p < .021$).

Je unwahrscheinlicher es eingeschätzt wird, daß Konsequenzen aus dem Handeln entstehen, die sichtbar werden, desto unwichtiger werden nach Einschätzung der Befragten organisationale Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme ($p = .021$).

Je wahrscheinlicher negative Konsequenzen im Innenverhältnis erwartet werden, zu denen auch die Kritik durch den Vorgesetzten gehört, desto wünschenswerter erscheint ein Vorgesetztenverhalten, das Verhaltensweisen wie Rückenstärkung, Vertrauen oder Beratung umfaßt.

Konsequenzen, die im Außenverhältnis erwartet werden, bzw. die Gefahr eines negativen Folgeergebnisses korrelieren mit keiner der hier erhobenen erwünschten Bedingungen. Umgekehrt lassen sich die Präferenz für eine höhere hierarchische Stellung oder für mehr Berufserfahrung nicht anhand antizipierter Handlungskonsequenzen erklären.

Korrelationen

		Index HAN_KON Ökonomi- sche Konsequen- zen	Index HAN_KON Konse- quenzen Außenver- hältnis	Index HAN_KON Keine sichtbaren Konse- quenzen	Index HAN_KON Interne Konsequen- zen für Dienstleister	Index HAN_KON Negatives Folgeer- gebnis
Index VOR_VNH	Korr./Pearson	,190	-,005	-,037	,327**	,147
Vorgesetztenverhalten	Sign. (2-s.)	,056	,964	,711	,001	,142
	N	102	103	103	104	102
Index VOR_VNH	Korr./Pearson	,230*	,155	,192	,044	,120
Personalplatzierung	Sign. (2-s.)	,020	,117	,052	,659	,228
	N	102	103	103	104	102
Index VOR_VNH	Korr./Pearson	,274**	,175	-,067	,244*	,099
Qualifizierung und	Sign. (2-s.)	,005	,075	,497	,012	,318
Information	N	103	104	104	105	103
Index VOR_VNH	Korr./Pearson	,346**	,162	-,227*	,253**	,134
Organisationale	Sign. (2-s.)	,000	,103	,021	,009	,179
Rahmenbedingungen	N	102	103	103	104	102
VOR_VNH Mehr	Korr./Pearson	,012	,010	-,029	-,081	-,053
Berufserfahrung	Sign. (2-s.)	,900	,918	,770	,414	,594
	N	103	104	104	105	103
VOR_VNH Höhere	Korr./Pearson	,150	-,043	,041	,103	,017
hierarchische	Sign. (2-s.)	,130	,667	,681	,296	,863
Stellung	N	103	104	104	105	103

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.13: Korrelationsmatrix der Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Empfangene Rolle

Tabelle 13.6.14 zeigt die Zusammenhänge zwischen den empfangenen Rollenerwartungen in bezug auf verantwortungsvolles Handeln und den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme. Die Bekanntheit der Vorgesetzten-erwartungen ist im Sample ein Substitut für verschiedene Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns: Je bekannter die Vorgesetzten-erwartungen sind, desto weniger wichtig wird ein verändertes Vorgesetztenverhalten, Qualifizierung und Information oder organisationale Rahmenbedingungen ($p < .031$).

Die Bekanntheit der Kundenerwartungen steht mit den erhobenen Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme in keinem Zusammenhang.

Wo die Mitarbeiter es als Anforderung empfinden, sorgfältig zu arbeiten und Vorgaben umzusetzen, wollen sie dabei durch das Vorgesetztenverhalten, Qualifizierung und Information sowie organisationale Rahmenbedingungen unterstützt werden (jeweils $p = .001$).

Zur Übernahme von Initiative und zum Zeigen von Aktivität wird Berufserfahrung als wünschenswert erachtet ($p = .034$). Die übrigen signifikanten Zusammenhänge sind invers: Je stärker die Befragten Initiative und Aktivität von sich gefordert fühlen, desto unwichtiger sind nach ihrer Einschätzung das Vorgesetztenverhalten, die Personalplatzierung sowie Qualifizierung und Information (jeweils $p < .05$). Anscheinend wünschen Personen, die Initiative als Verhaltenserwartung wahrnehmen, auch bedingt durch personelle Faktoren wie das Verantwortungsverständnis, keine weiteren Rahmenbedingungen. Womöglich könnten sie durch diese Rahmenbedingungen an der Entfaltung ihrer Initiative gehindert werden.

Je mehr im Sample Integrität als Verhaltenserwartung wahrgenommen wird, um so weniger ist eine höhere hierarchische Stellung erwünscht ($p = .002$).

Je stärker die Verhaltenserwartung, Kundennutzen zu schaffen, wahrgenommen wird, desto weniger wird die Personalplatzierung als Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns als wichtig erachtet ($p = .019$). Dies könnte dahingehend interpretiert werden, daß diejenigen, die diese Anforderung wahrnehmen, sich richtig an ihrem Platz eingesetzt fühlen und einer besseren Personalplatzierung keine Bedeutung beimessen.

Je mehr effizientes und zielgerichtetes Vorgehen als erwünscht wahrgenommen wird, desto mehr erachten es die Befragten als wichtig, über mehr Berufserfahrung zu verfügen ($p = .012$). Sicher trägt Berufserfahrung dazu bei, zielgerichtet vorzugehen.

Korrelationen

		Index ERW_BEK Vorgesetzten- erwartungen	Index ERW_BEK Kunden- erwartungen	Index VERH_ERW Sorgfalt/ Vorgaben umsetzen	Index VERH_ERW Initiative und Aktivität	Index VERH_ERW Integrität	Index VERH_ERW Kunden- nutzen schaffen	Index VERH_ERW Effizientes, zielgericht. Vorgehen
Index VOR_VNH	Korrelation nach Pearson	-,282**	-,098	,321**	-,195*	-,074	-,123	-,015
Vorgesetztenverhalten	Signifikanz (2-seitig)	,004	,324	,001	,049	,458	,222	,879
	N	104	104	104	103	104	101	104
Index VOR_VNH	Korrelation nach Pearson	-,073	-,135	,095	-,240*	,005	-,234*	,100
Personalplatzierung	Signifikanz (2-seitig)	,460	,172	,339	,014	,956	,019	,311
	N	104	104	104	103	104	101	104
Index VOR_VNH	Korrelation nach Pearson	-,211*	-,097	,323**	-,230*	-,106	-,041	-,065
Qualifizierung und Information	Signifikanz (2-seitig)	,030	,327	,001	,019	,280	,681	,511
	N	105	105	105	104	105	102	105
Index VOR_VNH	Korrelation nach Pearson	-,313**	-,053	,327**	-,227*	-,115	-,035	,060
Organisationale Rahmenbedingungen	Signifikanz (2-seitig)	,001	,594	,001	,021	,244	,728	,544
	N	104	104	104	103	104	101	104
VOR_VNH Mehr	Korrelation nach Pearson	,135	-,083	,079	,208*	,080	,057	,244*
Berufserfahrung	Signifikanz (2-seitig)	,170	,399	,424	,034	,418	,571	,012
	N	105	105	105	104	105	102	105
VOR_VNH Höhere	Korrelation nach Pearson	,003	,026	-,002	-,096	-,306**	,009	,008
hierarchische Stellung	Signifikanz (2-seitig)	,980	,792	,982	,331	,002	,932	,933
	N	105	105	105	104	105	102	105

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.14: Korrelationsmatrix der Indices zur empfungenen Rolle mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Personelle Faktoren

Über die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen sowie die empfangene Rolle hinaus wird angenommen, daß es personelle Kontextfaktoren für erwünschte Bedingungen gibt. Diese Modellannahme basiert auf den Ergebnissen der Führungskräftebefragung.

Lediglich die erwünschte Bedingung, mehr Berufserfahrung zu haben, steht in signifikantem Zusammenhang mit dem Alter und der Unternehmenszugehörigkeit der Befragten: Je älter der Dienstleister und je länger er im Unternehmen beschäftigt ist, desto geringer die Bedeutung, die mehr Berufserfahrung für mehr Verantwortungsübernahme eingeräumt wird (jeweils $p < .001$). Eine Partiale Korrelation unter Kontrolle des Alters ergab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Unternehmenszugehörigkeit und dem Wunsch nach mehr Berufserfahrung, so daß letztlich lediglich ein Zusammenhang zum Lebensalter der Befragten besteht.

Das Geschlecht der Befragten ist kein Kontextfaktor für die erwünschten Bedingungen; es konnten keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen der männlichen und weiblichen Beschäftigtengruppe im Sample festgestellt werden. Die Qualifikation der Befragten hat lediglich zum Wunsch nach mehr Berufserfahrung eine Beziehung ($p = .003$ nach ANOVA). Die Absolventen einer akademischen Ausbildung schätzen diese Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns als wünschenswerter ein als die Absolventen einer beruflichen Lehre oder der Handelsschule ($p < .05$ nach LSD). Dieser Effekt ist nicht allein auf das Alter der Befragten zurückzuführen, wie eine Kovarianzanalyse mit dem Kovariat Alter ergab. Offenbar wird an der akademischen Ausbildung die Vermittlung praktischer Erfahrung vermißt, wie es auch die Führungskräfte in den Interviews formulierten.

Korrelationen

		Index VVS Initiative und Konse- quenzen- übernahme	Index VVS Belastung und Risiko	Index VVS Autonomie	Index VVS Kritik- fähigkeit
Index VOR_VNH Vorgesetztenverhalten	Korrelation nach Pearson	,002	,293**	,135	-,123
	Signifikanz (2-seitig)	,986	,003	,174	,215
	N	104	104	103	103
Index VOR_VNH Personalplatzierung	Korrelation nach Pearson	-,135	,282**	,012	-,080
	Signifikanz (2-seitig)	,170	,004	,904	,424
	N	104	104	103	103
Index VOR_VNH Qualifizierung und Information	Korrelation nach Pearson	-,109	,317**	,168	-,229*
	Signifikanz (2-seitig)	,269	,001	,088	,019
	N	105	105	104	104
Index VOR_VNH Organisationale Rahmenbedingungen	Korrelation nach Pearson	,044	,116	,316**	-,005
	Signifikanz (2-seitig)	,656	,242	,001	,962
	N	104	104	103	103
VOR_VNH Mehr Berufserfahrung	Korrelation nach Pearson	-,044	,040	,139	,033
	Signifikanz (2-seitig)	,653	,682	,158	,739
	N	105	105	104	104
VOR_VNH Höhere hierarchische Stellung	Korrelation nach Pearson	-,147	-,083	-,003	-,057
	Signifikanz (2-seitig)	,136	,401	,977	,567
	N	105	105	104	104

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 13.6.15: Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Tabelle 13.6.15 zeigt die Zusammenhänge zwischen den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme und dem personellen Faktor Verantwortungsverständnis. Ein Verantwortungsverständnis von Initiative und Konsequenzenübernahme weist keinen Zusammenhang zu den Indices der erwünschten Bedingungen auf. Der Index zum Verantwortungsverständnis als Initiative vereint die Items zur Interessenabwägung, Aktivität sowie das Tragen von Konsequenzen. Wo ein solches Verantwortungsverständnis herrscht, besteht anscheinend die Auffassung, daß Verantwortungsübernahme möglich ist, ohne daß besondere Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen.

Je stärker die Auffassung vertreten wird, daß Verantwortung Belastung und Risiko bedeutet, desto relevanter wird das Vorgesetztenverhalten, das unter anderem Unterstützung, Beratung und Sanktionsfreiheit bei Fehlern umfaßt. Auch spielt die Frage, ob die Tätigkeit dem Dienstleister wirklich „liegt“ oder ob er der richtige „Typus“ für die Aufgabe ist, eine wichtige Rolle. Außerdem besteht ein

Zusammenhang zu Qualifizierung und Information; womöglich werden sie als Voraussetzung gesehen, um die Risiken abzumildern (jeweils $p < .005$).

Die Selbständigkeit des Handelns und Entscheidens sowie ein großer Handlungsspielraum, vereint im Index „Autonomie“ des Verantwortungsverständnisses, korreliert hoch signifikant mit dem Wunsch nach verbesserten organisationalen Rahmenbedingungen wie angemessener Vergütung oder einer angemessenen Arbeitsbelastung ($p = .001$). Offenbar besteht hier der Wunsch nach einem angemessenen Rahmen, um den Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausfüllen zu können, sowie nach angemessener Vergütung für die Selbständigkeit des Handelns.

Befragte, die eine Auffassung von Verantwortung als Kritikfähigkeit haben, erachten Qualifizierung und Information als weniger wichtig, wie der negative Zusammenhang zwischen diesen beiden Indices zeigt ($p = .019$). Vorsichtig kann der Befund dahingehend interpretiert werden, daß diese Personen sich eher auf ihre Urteilsfähigkeit verlassen und daher weniger Informationen von außen benötigen.

Es konnten keine signifikanten Beziehungen zwischen den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme und der Selbsteinschätzung für mehr Verantwortungsübernahme festgestellt werden (insgesamt $p > .246$).

13.6.5 Prädiktoren der zentralen und resultierenden Variablen

Nachdem das Modell anhand der korrelativen Beziehungen zwischen den einzelnen Indices überprüft wurde, werden abschließend multiple Korrelations- und Regressionsbestimmungen angestellt. Damit soll festgestellt werden, welche Variablen geeignet sind, die Ausprägungen der zentralen Indices (wahrgenommene Handlungskonsequenzen sowie empfangene Rolle) und der resultierenden Indices (Handlungstendenzen sowie erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme) vorherzusagen. Als Prädiktoren werden für die zentralen Indices (wahrgenommene Handlungskonsequenzen sowie empfangene Rolle) die Faktoren der Arbeitssituation, personelle Faktoren des Rollenempfängers sowie der Aspekt der Führung herangezogen. Im Modell sind die empfangene Rolle und die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen die Prädiktoren für die Handlungstendenzen und erwünschte Bedingungen. Für die erwünschten Bedingungen werden ferner die personellen Faktoren des Rollenempfängers als Prädiktoren angenommen. Die Bestimmung von Prädiktoren

erfolgt im Sinne des Modells, sagt aber über tatsächliche Wirkungszusammenhänge nichts aus.

Aufgrund der Größe des Samples von $N = 107$ ist die Anzahl der Prädiktorvariablen, die in die Regressionsbestimmungen einbezogen werden können, begrenzt. Daher konnten nicht sämtliche im Modell angenommene Prädiktorvariablen in einem Schritt kombiniert in die Regressionsbestimmungen einbezogen werden; vielmehr wurde die Analyse gemäß der Elemente des Modells isoliert vorgenommen. Im folgenden werden zunächst die Items und Indices vorgestellt, die als Prädiktorvariablen für die Regressionsgleichungen herangezogen wurden. Im Anschluß daran werden die einzelnen Regressionsgleichungen für die Kriteriumsvariablen vorgestellt und diskutiert.

*Prädiktoren der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
und der empfangenen Rolle*

Tabelle 13.6.16 zeigt die Gruppen der Prädiktorvariablen, für die jeweils eigene Regressionsbestimmungen für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und die empfangene Rolle durchgeführt wurden.

Indices zu den Faktoren der Arbeitssituation und Führung	Items zu personellen Faktoren und Indices zum Verantwortungsverständnis
Intensität des Kundenkontakts Qualitative und quantitative Anforderungen Integration externer Faktor Reputation Dienstleister-Kunden-Beziehung Ökonomischer Erfolg Index Führung	Item Alter Item Unternehmenszugehörigkeit Item Selbsteinschätzung mehr Verantwortungsübernahme Indices zum Verantwortungsverständnis: Initiative und Konsequenzenübernahme Belastung und Risiko Autonomie Kritikfähigkeit

Tabelle 13.6.16: Für die Regressionsbestimmung herangezogene Prädiktorvariablen für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen sowie die empfangene Rolle

Tabelle 13.6.17 zeigt die identifizierten Prädiktorvariablen für die Indices der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen.

Kriterium	Prädiktor: Faktoren der Arbeitssituation	R	Korr. R x R	Beta
Ökonomische Konsequenzen	Index Reputation	.195	.029	-.195
Konsequenzen Außenverhältnis	Index qualitative und quantitative Anforderungen	.222	.040	.222
Keine sichtbaren Konsequenzen	Index Dienstleister-Kunden-Beziehung	.297	.079	-.291
	Index qualitative und quantitative Anforderungen	.373	.122	-.225
Interne Konsequenzen für Dienstleister	Index qualitative und quantitative Anforderungen	.246	.051	.246
Negatives Folgeergebnis	--			
Kriterium	Prädiktor: Personelle Faktoren	R	Korr. R x R	Beta
Ökonomische Konsequenzen	Autonomie	.201	.030	.201
Konsequenzen Außenverhältnis	--			
Keine sichtbaren Konsequenzen	Unternehmenszugehörigkeit	.274	.065	.249
	Autonomie	.354	.106	-.225
Interne Konsequenzen für Dienstleister	Autonomie	.352	.115	.262
	Initiative und Konsequenzenübernahme	.425	.163	.254
Negatives Folgeergebnis	--			

Tabelle 13.6.17: Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen

Die Daten zeigen, daß die Kenntnis von Faktoren der Arbeitssituation eine Voraussage darüber erlaubt, mit welchen Handlungskonsequenzen ein Dienstleister bei der Ausübung seiner Tätigkeit rechnet. Auch personelle Faktoren konnten als Prädiktoren identifiziert werden. Allerdings ist der Vorhersagewert einiger Variablen, insbesondere der Faktoren der Arbeitssituation, mit Determinationskoeffizienten von $R^2 < .10$ als nicht zufriedenstellend zu bewerten.

Die Ausprägung der Skala ökonomischer Handlungskonsequenzen läßt sich anhand der Arbeitssituation nur durch den Prädiktor „Reputation“ vorhersagen: Je mehr die Reputation der Dienstleistungsorganisation Verantwortung vom Dienstleister fordert, desto eher ist mit ökonomischen Konsequenzen zu rechnen.

In bezug auf die Arbeitssituation hat der Faktor der qualitativen und quantitativen Anforderungen im Vergleich zu anderen Faktoren die größte Bedeutung für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen. Je höher die qualitativen und quantitativen Anforderungen, desto eher wird von den Befragten mit Konsequenzen im Außenverhältnis und mit internen Konsequenzen gerechnet. Wie das negative Beta-Gewicht zeigt, führen steigende qualitative und quantitative Anforderungen dazu, daß weniger damit zu rechnen ist, daß keine Konse-

quenzen entstehen bzw. daß diese nicht auffallen werden. Noch wichtiger als Prädiktor ist jedoch das Erfolgsmerkmal einer stabilen Dienstleister-Kunden-Beziehung: Je relevanter dieser Erfolgsfaktor im Geschäft der Befragten ist, desto weniger ist damit zu rechnen, daß keine sichtbaren Konsequenzen im Fehlerfall auftreten.

Ob mit einem negativen Folgeergebnis zu rechnen ist, läßt sich anhand der erhobenen Faktoren der Arbeitssituation nicht vorhersagen.

Für die Wahrnehmung potentieller Handlungskonsequenzen spielen von den personellen Faktoren die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und das Verantwortungsverständnis der Befragten eine Rolle.

Je stärker ein Verantwortungsverständnis von Autonomie, das heißt der Selbstständigkeit des Handelns und Entscheidens, ausgeprägt ist, desto eher rechnen die Befragten mit ökonomischen Konsequenzen des Handelns. Allerdings ist dieser Vorhersagewert mit $R^2 = .030$ ebenfalls gering.

Die Einschätzung, daß keine sichtbaren Konsequenzen entstehen, läßt sich zu einem geringen Teil anhand der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit vorhersagen sowie anhand der Auffassung von Verantwortung als Autonomie. Letztere steht mit der Kriteriumsvariablen in einer inversen Beziehung: Je stärker ein Befragter von einer Auffassung von Verantwortung als selbständigem Handeln und Entscheiden ausgeht, desto weniger rechnet er damit, daß keine Konsequenzen entstehen bzw. daß diese unentdeckt bleiben.

In welchem Ausmaß mit Konsequenzen für den Dienstleister selbst gerechnet wird, ist anhand des Verantwortungsverständnisses des Befragten vorherzusagen. Hier haben die Ausprägungen der Indices „Autonomie“ und „Initiative und Konsequenzenübernahme“ einen Vorhersagewert. Anscheinend antizipieren Personen mit einem Verständnis der Verantwortung von Autonomie und Initiative auch Konsequenzen für sich persönlich.

Tabelle 13.6.18 zeigt die Prädiktoren für den Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen sowie für die Bekanntheit verschiedener Inhaltsbereiche der Vorgesetztenenerwartungen.

In welchem Ausmaß die Vorgesetztenenerwartungen dem Dienstleister bekannt sind, läßt sich anhand des Führungsindex' vorhersagen. Zwischen diesen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen besteht ein sehr hoher Zusammenhang, so daß 53,4% der Varianz der Kriteriumsvariablen anhand des Prädiktors erklärt werden können. Weitaus geringer klärt das Ausmaß, in dem die Integration des externen Faktors Verantwortung fordert, die Bekanntheit der Kundenerwartungen auf ($R^2 = .070$). Der relativ schwache Zusammenhang könnte dahingehend

interpretiert werden, daß die Tatsache, daß die Kundenintegration Verantwortung fordert, dazu beiträgt, daß Dienstleister sich mit den Erwartungen der Kunden auseinandersetzen.

Für die Inhalte der empfangenen Rollenerwartungen können verschiedene Faktoren der Arbeitssituation als Prädiktoren herangezogen werden. Die Wahrnehmung der Anforderung, sorgfältig vorzugehen und Vorgaben einzuhalten, kann insbesondere dort erwartet werden, wo die Reputation der Dienstleistungsorganisation Verantwortung fordert und extensiver Kundenkontakt besteht. Umgekehrt kann bei intensivem Kundenkontakt davon ausgegangen werden, daß die Forderung nach Sorgfalt und dem Einhalten von Vorgaben weniger stark wahrgenommen wird. Die Daten können keine Auskunft darüber geben, ob bei intensivem Kundenkontakt diese Anforderung von den Vorgesetzten weniger gewünscht und deshalb weniger intensiv vermittelt wird, oder ob Dienstleister in intensivem Kundenkontakt diese Anforderung weniger wahrnehmen.

Die Wahrnehmung der Anforderungen, Initiative und Aktivität zu zeigen und sich integer zu verhalten, ist unabhängig von den erhobenen Faktoren der Arbeitssituation, wird jedoch durch den Faktor Führung vorhergesagt.

Die Verhaltenserwartung Kundennutzen zu schaffen, kann unter anderem in Bereichen erwartet werden, in denen sich der Erfolg der Tätigkeit an ökonomischen Kennwerten bemißt.

Die Ausprägung der Anforderung effizient und zielgerichtet vorzugehen, kann anhand qualitativer und quantitativer Anforderungen, der Intensität des Kundenkontaktes sowie anhand der Wichtigkeit ökonomischer Erfolgsgrößen vorherbestimmt werden.

Als personelle Prädiktoren der empfangenen Rolle spielen das Verantwortungsverständnis der Befragten, die Unternehmenszugehörigkeit sowie die Selbsteinschätzung zu mehr Verantwortungsübernahme eine Rolle, wenngleich auch die Varianzaufklärung in einigen Fällen nur zu einem geringen Prozentsatz möglich ist.

Der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen wird zu einem geringen Teil von einem Verantwortungsverständnis der Initiative und Konsequenzenübernahme vorhergesagt. Scheinbar steigt mit dem Verständnis von Verantwortung als Initiative und Konsequenzenübernahme die Auseinandersetzung des Dienstleisters mit den Kundenerwartungen.

Sorgfältiges Vorgehen und das Einhalten von Vorgaben wird um so mehr als Anforderung wahrgenommen, je mehr der Dienstleister Verantwortung als Belastung und Risiko wahrnimmt. Hier mag das Einhalten von Vorgaben aus Sicht

des Dienstleisters ein Weg sein, die Risiken des Handelns zu minimieren. Auch ein Verantwortungsverständnis von Autonomie trägt zur Wahrnehmung dieser Anforderung bei. Anhand der Daten kann nicht erklärt werden, ob Dienstleister, die unter Verantwortung Autonomie verstehen, die Anforderung, Vorgaben einzuhalten, als unterstützenden Orientierungsrahmen für ihr selbständiges Handeln und Entscheiden auffassen – oder ob sie auf Vorgaben im Sinne einer Einengung womöglich besonders sensibel reagieren und diese daher intensiver wahrnehmen.

Initiative und Aktivität als Rollenerwartung werden eher von Dienstleistern empfangen, die unter Verantwortung Initiative verstehen und sich selbst auch zutrauen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Womöglich sind diese Personen gegenüber dieser Rollenerwartung aufgeschlossener als ihre Kollegen, womöglich erwarten die Vorgesetzten von diesen Personen auch mehr Initiative.

Ebenfalls auf diesen beiden Wegen ist erklärbar, daß die Auffassung von Verantwortung als Kritikfähigkeit zu einem geringen Teil die Varianz der Rollenerwartung „Integrität“ erklärt.

Die Auffassung von Verantwortung als Initiative und Konsequenzenübernahme stellt einen kleinen Vorhersagebeitrag für die empfangene Erwartung „Kundennutzen“.

Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit erklärt teilweise, warum effizientes und zielgerichtetes Vorgehen weniger intensiv als Rollenerwartung wahrgenommen wird ($\text{Beta} = -.225$).

Allein der Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen kann nicht anhand der erhobenen Personenfaktoren vorhergesagt werden (vergleiche Tabelle 13.6.18).

Kriterium	Prädiktor: Faktoren der Arbeitssituation und Führung	R	Korr. R x R	Beta
Bekanntheit Vorgesetzten- wartungen	Führung	.734	.534	.734
Bekanntheit Kundenerwartun- gen	Integration externer Faktor	.282	.070	.282
Sorgfalt/Vorgaben	Reputation	.303	.083	.277
	Intensität Kundenkontakt	.358	.111	-.193
Initiative und Aktivität	Führung	.385	.140	.385
Integrität	Führung	.296	.078	.296
Kundennutzen schaffen	Ökonomischer Erfolg	.365	.124	.365
Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Qualitative und quantitative An- forderungen	.311	.088	.328
	Intensität Kundenkontakt	.392	.137	.280
	Ökonomischer Erfolg	.456	.184	.237
Kriterium	Prädiktor: Personelle Faktoren	R	Korr. R x R	Beta
Bekanntheit Vorgesetzten- wartungen	--			
Bekanntheit Kundenerwartun- gen	Initiative und Konsequenzen- übernahme	.232	.044	.232
Sorgfalt/Vorgaben	Belastung und Risiko	.376	.132	.360
	Autonomie	.445	.181	.238
Initiative und Aktivität	Initiative und Konsequenzen- übernahme	.270	.063	.225
	Mehr Verantwortungsübernahme vorstellbar	.343	.099	.216
Integrität	Kritikfähigkeit	.251	.053	.251
Kundennutzen schaffen	Initiative und Konsequenzen- übernahme	.255	.055	.255
Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	Unternehmenszugehörigkeit	.225	.041	-.225

Tabelle 13.6.18: Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der empfangenen Rolle

Prädiktoren der Handlungstendenzen und der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Tabelle 13.6.19 zeigt die Gruppen der Prädiktorvariablen, für die jeweils gesonderte Regressionsbestimmungen für die Handlungstendenzen und erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme durchgeführt wurden. Gemäß dem theoretischen Modell wurden auch die personellen Faktoren des Rollenempfängers als mögliche Prädiktoren überprüft (vergleiche Tabelle 13.6.16).

Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen	Indices zur empfungenen Rolle
Ökonomische Konsequenzen Konsequenzen im Außenverhältnis Keine sichtbaren Konsequenzen Interne Konsequenzen für Dienstleister Negatives Folgeergebnis	Bekanntheitsgrad Vorgesetztenerwartungen Bekanntheitsgrad Kundenerwartungen Sorgfalt/Vorgaben umsetzen Initiative und Aktivität Integrität Kundennutzen schaffen Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen

Tabelle 13.6.19: Für die Regressionsbestimmung herangezogene Prädiktorvariablen für die Handlungstendenzen sowie die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Die von den Befragten wahrgenommenen Handlungskonsequenzen haben keinen Vorhersagewert für die Handlungstendenz der Befragten im Sinne einer Handlungsbereitschaft zum Nutzen des Unternehmens und des Kunden, wie Tabelle 13.6.20 zeigt.

Hingegen kann in einem Fall ein schwacher Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und der realisierten Verantwortungsübernahme festgestellt werden: Die Erwartung negativer Konsequenzen für sich selbst erklärt zu einem geringen Prozentsatz die realisierte Verantwortungsübernahme. Wie das negative Beta-Gewicht zeigt, ist dieser Zusammenhang invers; das heißt, daß antizipierte negative persönliche Konsequenzen die Verantwortungsübernahme zumindest teilweise behindern.

Die allgemeine Handlungstendenz der Befragten im Sinne des Unternehmens und des Kunden kann zu über 30% auf die empfangene Rollenerwartung, sorgfältig vorzugehen und Vorgaben umzusetzen, zurückgeführt werden ($R^2 = .319$). Dieser Befund unterstreicht die handlungsleitende Funktion von Rollenerwartungen.

Der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen kann zumindest teilweise den Grad der realisierten Verantwortungsübernahme erklären. Verantwortungsübernahme im Sinne des selbständigen Handelns ohne Einbeziehung des Vorgesetzten wird davon mitbestimmt, in welchem Ausmaß dem Dienstleister die Kundenerwartungen bekannt sind. Wie bereits unter 13.6.3 diskutiert, ist es denkbar, daß die Kenntnis der Kundenerwartung eine Voraussetzung dafür bietet, daß der Vorgesetzte nicht mehr um Rat gefragt werden muß. Andererseits ist der Zusammenhang auch dahingehend erklärbar, daß Dienstleister, die die Erwartungen ihrer Kunden kennen, dazu tendieren, sich eher nach den Kunden zu richten und womöglich die Interessen der Dienstleistungsorganisation zu vernachlässigen (s. Tabelle 13.6.20).

Kriterium	Prädiktor: Wahrgenommene Handlungskonsequenzen	R	Korr. R x R	Beta
Handlungstendenz	--			
Realisierte Verantwortungs- übernahme	Interne Konsequenzen für Dienstleister	.199	.030	-.199
Kriterium	Prädiktor: Empfangene Rolle	R	Korr. R x R	Beta
Handlungstendenz	Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	.571	.319	.571
Realisierte Verantwortungs- übernahme	Bekanntheit Kundenerwartungen	.218	.038	.218

Tabelle 13.6.20: Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der Handlungstendenzen

Abschließend werden die Prädiktorvariablen für die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme vorgestellt. Diese sind in Tabelle 13.6.21 zusammengefaßt.

Der Wunsch nach bestimmten Voraussetzungen für mehr Verantwortungsübernahme kann teilweise anhand der antizipierten Handlungskonsequenzen vorhergesagt werden.

Die Befürchtung interner Konsequenzen für den Dienstleister, zu denen auch die Kritik des Vorgesetzten gehört, erklärt zumindest teilweise den Wunsch nach einem veränderten Vorgesetztenverhalten ($R^2 = .142$).

Die Bedeutung der Personalplatzierung, also der Passung zwischen Person und Aufgabe, kann in geringem Maße auf die Wahrnehmung ökonomischer Konsequenzen zurückgeführt werden. Ob jemand sich einen anderen Arbeitsplatz wünscht oder zur Ausübung der aktuellen Tätigkeit „ein anderer Mensch“ sein müßte, wird demnach partiell von ökonomischen Risiken der Tätigkeit mitbestimmt. Scheinbar sind nicht alle befragten Dienstleister prädestiniert, unter dem Risiko ökonomischer Konsequenzen zu arbeiten. Die Bedeutung der Personalplatzierung für mehr Verantwortungsübernahme steht darüber hinaus auch damit im Zusammenhang, daß im Fehlerfall nicht mit sichtbaren Konsequenzen zu rechnen ist. Dieser scheinbar überraschende Befund könnte vorsichtig dahingehend interpretiert werden, daß unter der Voraussetzung, daß Fehler keine sichtbaren Konsequenzen nach sich ziehen, Mitarbeiter nur dann bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen, wenn sie optimal platziert sind. Daraus könnte positiv abgeleitet werden, daß unter der Voraussetzung eines guten „Fits“ zwischen Person und Aufgabe Mitarbeiter sich auch dann verantwortungsvoll verhalten, wenn etwaige negative Konsequenzen von Fehlern nicht bemerkt werden.

Der Wunsch nach mehr Qualifizierung und Information sowie nach verbesserten organisationalen Rahmenbedingungen ist partiell auf antizipierte ökonomische Konsequenzen zurückzuführen. Scheinbar können mögliche ökonomische Konsequenzen aus Sicht der Befragten durch organisationale Maßnahmen abgefedert werden.

Die wahrgenommenen Anforderungen der Vorgesetzten an verantwortungsvolles Handeln haben ebenfalls einen Erklärungswert für den Wunsch nach bestimmten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme.

Der Wunsch nach einem unterstützenden Vorgesetztenverhalten besteht zumindest teilweise dann, wenn der Vorgesetzte Sorgfalt und das Einhalten von Vorgaben erwartet. Der Wunsch nach mehr Unterstützung durch den Vorgesetzten ist hingegen weniger ausgeprägt, wenn aus Sicht der Befragten ein Kundennutzen geschaffen werden soll und die Vorgesetztenenerwartungen bekannt sind, wie die negativen Beta-Gewichte anzeigen.

Der Wunsch nach einer angemessenen Personalplatzierung wird zum Teil durch die Erwartungen des Kundennutzens und der sorgfältigen Vorgehensweise vorhergesagt. Dienstleister, die die Erwartung, Kundennutzen zu schaffen, an sich gestellt sehen, werden weniger stark den Wunsch nach einer anderen Tätigkeit verspüren. Hingegen trägt die Anforderung des sorgfältigen Vorgehens dazu bei, daß eine bessere Passung von Person und Tätigkeit gewünscht wird.

Die wahrgenommene Erwartung, sorgfältig vorzugehen und Vorgaben umzusetzen, erklärt teilweise den Wunsch nach mehr Qualifizierung und Information. Hingegen werden Initiative und Qualifikation als weniger wichtig erachtet, wenn die befragten Dienstleister Initiative und Aktivität gefordert sehen. Scheinbar besteht ein Bedürfnis nach Information, um den Vorgaben gerecht zu werden. Der negative Vorhersagewert der Rollenanforderung „Initiative und Aktivität“ kann auf verschiedene Arten interpretiert werden. Einerseits ist es naheliegend, daß die Verhaltenserwartungen zur Initiative wie: einen Zwischenstand geben oder im Problemfall aktiv zu werden, auch ohne Qualifizierung realisiert werden können. Andererseits ist es vorstellbar, daß zur Realisierung der Verhaltenserwartung Initiative Information und Qualifizierung als hemmend, weil zu zeitaufwendig, bewertet werden können.

Die Forderung nach veränderten organisationalen Rahmenbedingungen kann unter anderem auf die Rollenerwartung der Sorgfalt zurückgeführt werden. Anscheinend soll die Organisation mit ihren Regelungen dazu beitragen, daß die Dienstleister die in sie gesetzten Erwartungen auch umsetzen können. Andererseits verliert die Forderung an Bedeutung, je mehr die Erwartungen des Vorgesetzten bekannt sind.

Die Bedeutung von mehr Berufserfahrung kann zu 18,6% auf die Forderung nach effizientem, zielgerichtetem Vorgehen zurückgeführt werden. Es ist nahelegend, daß mit zunehmender Erfahrung Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben werden, die effizientes Arbeiten erst möglich machen.

Die wahrgenommene Anforderung des Vorgesetzten, der Dienstleister möge sich integer verhalten, hat für den Wunsch nach einer höheren hierarchischen Stellung eine schwache negative Bedeutung. Die Anforderungen der Gewissenhaftigkeit, Fehler einzugestehen, einen Interessenausgleich vorzunehmen, Veränderungen nicht um jeden Preis durchzuführen, können aus Sicht der Befragten anscheinend auch ohne speziellen hierarchischen Status wahrgenommen werden.

Von den erhobenen personellen Faktoren der Verantwortungsübernahme ist insbesondere das Verantwortungsverständnis der Befragten als Prädiktor für erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme geeignet. Zu einem geringen Teil ist der Wunsch nach einem veränderten Vorgesetztenverhalten auf die Auffassung von Verantwortung als Belastung und Risiko zurückzuführen ($R^2 = .070$). Scheinbar kann das Risiko, das Verantwortung birgt, aus Sicht der Befragten durch das Vorgesetztenverhalten abgemildert werden. Weniger wichtig wird das Vorgesetztenverhalten, wenn unter Verantwortung Kritikfähigkeit verstanden wird, wie das negative Beta-Gewicht induziert.

Auch der Wunsch nach einer besseren Passung zwischen Mitarbeiter und Aufgabe ist zu einem geringen Teil darauf zurückzuführen, daß unter Verantwortung Belastung und Risiko verstanden wird.

Annähernd 20% der Varianz des Index' „Qualifizierung und Information“ ist auf die Verantwortungsindizes Belastung und Risiko, Kritikfähigkeit und Autonomie zurückzuführen ($R^2 = .198$). Anscheinend können Qualifizierung und Information potentielle Risiken der Verantwortungsübernahme abmildern bzw. die Voraussetzungen für selbständiges Handeln und Entscheiden schaffen. Weniger wichtig werden sie, wenn Kritikfähigkeit des Handelnden vorausgesetzt wird (Beta = $-.335$).

Die Auffassung von Verantwortung als Autonomie expliziert in geringem Maße den Wunsch nach veränderten organisationalen Rahmenbedingungen. Diese können womöglich einen geeigneten Rahmen für selbständiges Handeln und Entscheiden schaffen.

Die Bedeutung von mehr Berufserfahrung wird aus der Gruppe der personellen Faktoren zu 20,5% von der Unternehmenszugehörigkeit und dem Alter der Befragten vorherbestimmt, wobei der Zusammenhang negativ ist.

Kriterium	Prädiktor: Wahrgenommene Handlungskonsequenzen	R	Korr. R x R	Beta
Vorgesetztenverhalten	Interne Konsequenzen für Dienstleister	.388	.142	.388
Personalplatzierung	Ökonomische Konsequenzen	.252	.054	.281
	Keine sichtbaren Konsequenzen	.335	.094	.223
Qualifizierung und Information	Ökonomische Konsequenzen	.315	.090	.315
Organisationale Rahmenbedingungen	Ökonomische Konsequenzen	.335	.103	.335
Mehr Berufserfahrung	--			
Höhere hierarchische Stellung	--			
Kriterium	Prädiktor: Empfangene Rolle	R	Korr. R x R	Beta
Vorgesetztenverhalten	Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	.328	.099	.386
	Kundennutzen schaffen	.420	.159	-.217
	Bekanntheit Vorgesetztererwartungen	.457	.184	-.190
Personalplatzierung	Kundennutzen schaffen	.239	.048	-.341
	Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	.327	.088	.245
Qualifizierung und Information	Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	.316	.091	.340
	Initiative und Aktivität	.409	.150	-.260
Organisationale Rahmenbedingungen	Sorgfalt/Vorgaben umsetzen	.354	.117	.337
	Bekanntheit Vorgesetztererwartungen	.450	.186	-.287
Mehr Berufserfahrung	Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen	.206	.033	.206
Höhere hierarchische Stellung	Integrität	.308	.086	-.308
Kriterium	Prädiktor: Personelle Faktoren	R	Korr.R x R	Beta
Vorgesetztenverhalten	Belastung und Risiko	.282	.070	.331
	Kritikfähigkeit	.352	.104	-.216
Personalplatzierung	Belastung und Risiko	.286	.072	.286
Qualifizierung und Information	Belastung und Risiko	.327	.098	.389
	Kritikfähigkeit	.424	.162	-.335
	Autonomie	.472	.198	.216
Organisationale Rahmenbedingungen	Autonomie	.285	.071	.285
Mehr Berufserfahrung	Unternehmenszugehörigkeit	.433	.179	-.268
	Alter	.472	.205	-.249
Höhere hierarchische Stellung	--			

Tabelle 13.6.21: Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

V Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

14 Integration und Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Sowohl die Befragung von 12 Führungskräften einer ausgewählten Dienstleistungsorganisation als auch eine Erhebung unter 107 Dienstleistern im Kundenkontakt lieferten zum Thema Verantwortungsübernahme im Dienstleistungssektor eine Fülle von Erkenntnissen. In diesem Kapitel wird das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor diskutiert und bewertet; im Anschluß daran werden ausgewählte Ergebnisse der beiden Studien gegenübergestellt. Die Darstellung konzentriert sich auf ausgewählte Themen, die vor dem Hintergrund der theoretischen Analyse und der empirischen Befunde dieser Arbeit als besonders relevant erachtet werden.

14.1 Zusammenfassung und Diskussion der Befunde zum heuristischen Modell der Verantwortungsübernahme

Die Zusammenfassung und Diskussion der Befunde wird bezogen auf die einzelnen Modellelemente vorgenommen. Bei jedem Modellelement wird zunächst – als ein erster Aspekt der Modellqualität – die Dimensionalität des Elements zusammenfassend vorgestellt. Dann wird die Qualität des heuristischen Modells der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor anhand der korrelativen Beziehungen zwischen einzelnen Modellelementen erörtert. Daran anschließend werden die Befunde zur multiplen Determination der Modellelemente zusammengefaßt und besprochen. Dafür wird von den Kriteriumsvariablen ausgehend (wahrgenommene Handlungstendenzen und empfangene Rolle bzw. Handlungstendenzen sowie erwünschte Bedingungen verantwortungsvollen Handelns) die Eignung der jeweils vorgelagerten Modellelemente als Prädiktoren diskutiert. Zur Nachvollziehbarkeit der Diskussion werden stellenweise wesentliche Befunde aus den verschiedenen Abschnitten des Kapitels 13 nochmals kurz zusammengefaßt. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, daß die Wirkungszusammenhänge zwischen den Modellelementen aufgrund des Querschnittcharakters der Studie theoretisch begründet werden müssen.

14.1.1 Befunde zur Arbeitssituation

Kundenkontakt

Die verschiedenen Dimensionen des Kundenkontakts von Dienstleistern: Intensität des Kundenkontakts, Art der Kunden sowie die Häufigkeit des Kundenkontakts konnten durch die eingehenden Items gut abgebildet werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Arbeitssituation von Dienstleistern ist die Intensität des Kundenkontakts, das heißt die im persönlichen Kontakt mit dem Kunden bzw. die vor Ort in der Kundenorganisation verbrachte Arbeitszeit. Für diese Dimension konnten signifikante Unterschiede zwischen dem Leistungsbereich Plan und den anderen Leistungsbereichen sowie zwischen dem Build- und dem Run-Sektor nachgewiesen werden. Es ist davon auszugehen, daß persönlicher Kontakt mit dem Kunden und das Verbringen von Arbeitszeit vor Ort in der Kundenorganisation in der Notwendigkeit begründet sind, während der Leistungserstellung Absprachen mit dem Kunden zu treffen. Damit entsprechen diese Befunde der Leistungstypologie nach Engelhardt et al. (1993), nach der im Beratungssektor der externe Faktor stärker in die Leistungserstellung integriert wird als bei der Erstellung von Datenbankdiensten.

Entsprechend den Annahmen der Rollentheorie sind Dienstleister im Kundenkontakt als Grenzzolleninhaber stark von der Organisationsumwelt beeinflusst, und es besteht Distanz zur Heimatorganisation (Adams, 1976). Entgegen der theoretischen Annahme besteht im Sample zwischen der Intensität des Kundenkontakts keine korrelative Beziehung zum Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen als Dimension der empfangenen Rolle; hingegen konnte ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen der Intensität des Kundenkontakts und der Bekanntheit der Vorgesetztenenerwartungen nachgewiesen werden. Dieser Zusammenhang hielt einer Überprüfung mittels einer Partialkorrelation unter Kontrolle des Index' Führung nicht stand. Der scheinbar paradoxe und der Theorie widersprechende Befund, daß Dienstleistern mit intensivem Kundenkontakt die Erwartungen ihrer Vorgesetzten genauer bekannt sind als Dienstleistern mit extensivem Kontakt, könnte darauf zurückgeführt werden, daß Vorgesetzte von Dienstleistern mit engem Kundenkontakt diese stärker unterstützen und ihnen mehr Partizipationsmöglichkeiten einräumen. Damit wäre in der untersuchten Dienstleistungsorganisation einer wesentlichen Forderung an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Dienstleistern entsprochen, nämlich ihnen Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen (Ner-

dinger, 1994). Ferner weisen die Befunde darauf hin, daß die Distanz zur Dienstleistungsorganisation, die laut rollentheoretischen Ansätzen für Organisationsmitglieder an den Grenzen der Organisation besteht und nach Adams (1976) dazu führt, daß die Erwartungen der Organisation diesen Mitgliedern weniger bekannt sind, durch entsprechendes Führungsverhalten kompensiert werden kann.

Bei der Überprüfung der multiplen Determination der empfungenen Rolle konnte die Intensität des Kundenkontakts nicht als Prädiktor für den Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenenerwartungen, jedoch für wahrgenommene Verhaltenserwartungen nachgewiesen werden.

Die Intensität des Kundenkontakts steht in negativem Zusammenhang mit antizipierten Konsequenzen im Außenverhältnis im Fehlerfall. Wie bereits bei der Darstellung dieses Befundes vermutet, könnte dies darauf zurückzuführen sein, daß Dienstleister im Kundenkontakt die Möglichkeit haben, durch ihr Handeln negative Konsequenzen abzufedern. Womöglich steht hinter diesem Ergebnis auch die Erfahrung der Befragten, daß im Fehlerfall letztlich doch nicht mit negativen Konsequenzen zu rechnen ist. In den multiplen Determinations- und Korrelationsberechnungen konnte die Intensität des Kundenkontakts hingegen nicht als Prädiktor der antizipierten Handlungskonsequenzen nachgewiesen werden.

In der vorliegenden Studie konnten Auswirkungen des Kontakts mit externen versus internen Kunden nicht untersucht werden, da die Befragten im wesentlichen (Mean = 82,02%) mit externen Kunden in Kontakt stehen.

Allgemeine Arbeitssituation

Die angenommene Dimensionierung der allgemeinen Arbeitssituation der befragten Dienstleister konnte teilweise bestätigt werden. Die faktorenanalytische Überprüfung ergab neben den erwarteten Faktoren Autonomie sowie qualitative und quantitative Anforderungen eine weitere Dimension, nämlich Information und Anregung aus der Arbeit. Nur für die Skala der qualitativen und quantitativen Anforderungen konnte ein akzeptables Konsistenzmaß erzielt werden, so daß nur diese Dimension in den weiteren Betrachtungen berücksichtigt wurde. Wesentliche Items zur allgemeinen Arbeitssituation wurden dem KFZA (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) entnommen bzw. entlehnt. In der vorliegenden Studie bestätigten sich Befunde von Schuler & Diemand (1991), daß

die gängigen Verfahren der Tätigkeitsanalyse zur Erhebung von Anforderungen im Dienstleistungssektor nur eingeschränkt anwendbar sind.

Bezüglich der allgemeinen qualitativen und quantitativen Anforderungen konnten keine Unterschiede zwischen den Leistungsbereichen nachgewiesen werden. Sie stellen jedoch einen wichtigen Kontextfaktor der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und der empfangenen Rolle dar. Bei diesen Befunden ist in Erwägung zu ziehen, ob nicht neben den qualitativen und quantitativen Anforderungen aus der Arbeitstätigkeit auch eine subjektiv empfundene Belastung durch die Arbeit erhoben wird, die mit den Befürchtungen über negative Handlungskonsequenzen in Zusammenhang steht.

Spezielle Arbeitssituation

Unter der speziellen Arbeitssituation werden in dieser Studie Verantwortungsfordernde Situationen verstanden, die durch die speziellen Merkmale von Dienstleistungen entstehen. Die Dimensionierung der Verantwortungsfordernden Merkmale von Dienstleistungen konnte faktorenanalytisch gemäß der Modellannahme bestätigt werden; in die weiteren Analysen wurden aufgrund der Konsistenzmaße lediglich die Skalen „Externer Faktor“ und „Reputation“ aufgenommen. Beide Dimensionen stehen in Beziehung zur Wahrnehmung von Handlungskonsequenzen und der Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten.

Sofern den Befragten bewußt ist, daß durch die Integration des externen Faktors eine besondere Verantwortung des Dienstleisters besteht, besteht auch ein Bewußtsein dafür, daß Konsequenzen im Fehlerfall nicht unentdeckt bleiben können. Dieser Befund bestätigt die theoretischen Auswirkungen der Spezifika von Dienstleistungen: Die laufende Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß führt dazu, daß Ergebnisse in der Interaktion rückgekoppelt werden und daher im Fehlerfall Abweichungen dem Kunden nicht verborgen bleiben. Ferner sind aufgrund des uno-actu-Prinzips der Dienstleistung die Leistungserstellung und –abnahme miteinander gekoppelt, was dazu führt, daß keine Simulationsmöglichkeiten für die Leistungserstellung bestehen und sich Fehler bei der Leistungserstellung direkt auswirken (Corsten, 1985).

Wie bereits zu Beginn dieses Unterkapitels diskutiert, steht die Intensität des Kundenkontakts in keiner Beziehung zum Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen. Hingegen konnte die Integration des externen Faktors als Verantwortungsforderndes Merkmal als Prädiktor für den Bekanntheitsgrad der Kunden-

erwartungen identifiziert werden. Somit scheint nicht allein die räumliche und zeitliche Intensität der Kontakte, sondern ein Bewußtsein dafür, daß die Kundenintegration besondere Anforderungen stellt, relevant zu sein.

Auch Dienstleistern, die eine besondere Verantwortung für die Reputation der Dienstleistungsorganisation wahrnehmen, ist bewußt, daß Fehlerkonsequenzen nicht unentdeckt bleiben werden. Dieser Befund kann damit begründet werden, daß in der potentialorientierten Dienstleistungsdefinition das Image und die vom Kunden wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation die Absatzobjekte sind (Garbe, 1998). Die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation durch den Kunden dürfte immer wieder zu beweisen sein und auch der besonderen Aufmerksamkeit der Kunden unterliegen.

Die Verantwortung für die Reputation der Dienstleistungsorganisation ist außer im Image auch in den Erwartungen der Kunden an das Expertentum der untersuchten Organisation begründet. Es ist davon auszugehen, daß an die Dienstleistungsorganisation aufgrund ihres Expertentums hohe Erwartungen gestellt werden und negative Handlungskonsequenzen entsprechend aufmerksam beobachtet werden.

Da die freien Antworten der Befragten zu der offenen Frage nach Verantwortung fordernden Situationen in der Dienstleistung keinen Beitrag zur Modellprüfung leisten und eher geeignet sind, den qualitativen Daten der Führungskräftebefragung gegenübergestellt zu werden, werden diese unter 14.2 diskutiert.

Erfolgsmerkmale der Tätigkeit

Als Erfolgsmerkmale der Tätigkeit konnten schließlich die Faktoren „Ökonomischer Erfolg“ sowie eine „Stabile Dienstleister-Kunden-Beziehung“ identifiziert werden. Die Dimension „Stabile Dienstleister-Kunden-Beziehung“ vereint Aspekte der Kundenbeziehung und der Qualität der Arbeit. Die Kundenbeziehung ist demnach entgegen der Erwartung nicht nur durch gute interpersonelle Beziehungen und Kundenzufriedenheit bestimmt, sondern auch durch die Verlässlichkeit der Leistungserstellung. Somit trägt auch das (bewiesene) Potential der Dienstleistungsorganisation (Garbe, 1998) zur Leistungserstellung zu einer guten Dienstleister-Kunden-Beziehung bei.

Die Einschätzung der befragten Dienstleister, daß eine stabile Dienstleister-Kunden-Beziehung einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt, führt zu der Einschätzung, daß Handlungskonsequenzen im Fehlerfall nicht unentdeckt bleiben

werden. Offenbar ist den befragten Dienstleistern durchaus bewußt, daß zur Stabilität der Beziehung auch die Verlässlichkeit der Leistung beiträgt.

Der ökonomische Erfolg mit den Aspekten Umsatz und Auftragsausweitung konnte als Prädiktor einzelner Dimensionen der von den Dienstleistern empfangenen Rolle nachgewiesen werden. Hingegen steht der ökonomische Erfolg als Merkmal der Arbeitssituation in keiner korrelativen Beziehung zu den antizipierten ökonomischen Konsequenzen von Fehlern. Dieser Befund kann tauschtheoretisch begründet werden. Im Verständnis der Dienstleistungstriade Nerdingers (1994) stehen Dienstleister als Angestellte einer Dienstleistungsorganisation in nur indirekter Tauschbeziehung für die Transaktion Leistung gegen Geld mit dem Kunden. Somit haben wirtschaftliche Einbußen zunächst nur direkte Auswirkungen auf die Dienstleistungsorganisation selbst; die in ihr beschäftigten Dienstleister sind nur mittelbar und deutlich zeitverzögert (durch Möglichkeiten der Gehaltssteigerung oder Beteiligung am Unternehmenserfolg) von den ökonomischen Konsequenzen betroffen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Arbeitssituation von Dienstleistern im IT-Bereich in Ansätzen, aber noch nicht abschließend, abgebildet werden konnte. Dies gilt für die Identifikation zentraler und aussagefähiger Dimensionen der Arbeitssituation und für die Entwicklung geeigneter Skalen mit abgesicherten Konsistenzmaßen. Für die ermittelten Dimensionen mit zufriedenstellender bis ausreichender Konsistenz für die Indexbildung gilt, daß diese als Prädiktoren wahrgenommener Handlungskonsequenzen und der empfangenen Rolle im Sinne des Modells identifiziert werden konnten. Die identifizierten Faktoren der Arbeitssituation können aufgrund ihres Bezugs zu den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen wie (a) Integration eines externen Faktors mit der Folge von widersprüchlichen Interessen, wechselnden Zielen und Anforderungen bei der Leistungserstellung (Haller, 1995), (b) un-actu-Prinzip mit der Folge der Kundennähe (Corsten, 1985) und (c) der Bedeutung der Potentialorientierung (Garbe, 1998) als typisch für den Dienstleistungssektor gelten.

Da in der Erhebung keine „objektive“ Tätigkeitsanalyse durchgeführt wurde, sondern die Arbeitssituation anhand der Selbstaussagen von Dienstleistern erhoben wurde, können an dieser Stelle keine Aussagen über die Auswirkungen objektiv gegebener Arbeitsbedingungen getroffen werden. Hierzu ist anzumerken, daß selbst auf materielle Gegenstände bezogene Aufgaben nicht objektiv

für den Beauftragten existieren, sondern vielmehr von diesem redefiniert oder interpretiert werden (Hackman, 1969). Salancik & Pfeffer (1978: 299f.) gehen in ihrem „social information processing“-Ansatz davon aus, daß insbesondere soziale Faktoren diese Aufgabenwahrnehmung beeinflussen. Es ist davon auszugehen, daß bei Dienstleistern die sozialen Beeinflussungsprozesse – der Vorgesetzten, Kollegen und Kunden – eine besondere Rolle bei der Wahrnehmung von Aufgabenbedingungen spielen.

Es kann somit vermutet werden, daß die Wahrnehmung der Arbeitssituation auf die Wahrnehmung von Rollenerwartungen und die Antizipation von Handlungskonsequenzen einen Einfluß hat. Nach Greif (1983) ist neben der vom Rollenenmpfänger wahrgenommenen (im Gegensatz zur gesendeten) Rolle für die Rollenübernahme auch die Fähigkeit der Zielperson entscheidend, die organisationalen Rahmenbedingungen des Handelns wahrzunehmen. Auf die Verantwortungsübernahme als Rollenhandeln bezogen bedeutet dies, daß neben dem Vermitteln entsprechender Verhaltenserwartungen durch die Führungskräfte auch die Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren und der speziellen Anforderungen, die aus den Merkmalen von Dienstleistungen erwachsen, einen Einfluß auf das verantwortungsvolle Handeln der Dienstleister haben sollte.

14.1.2 Befunde zum Verantwortungsverständnis

Die Dimensionalitätsannahmen zum Verantwortungsverständnis wurden in der vorliegenden Studie im wesentlichen bestätigt. Es wurden die Faktoren der Initiative und Konsequenzenübernahme sowie der Autonomie, Aspekte von Belastung und Risiko sowie Kritikfähigkeit identifiziert. Die macht- und kontrollbezogenen Verantwortungsaspekte der Einflußnahme und Wirksamkeit (Hoff, 1995), die den Einsatz für künftige Aufgaben und das Übernehmen von Konsequenzen ex Post umfassen (Jonas, 1984), wurden im Sample als ein gemeinsamer Faktor konstituiert. Moralische Aspekte von Verantwortung waren nicht Gegenstand der Erhebung. Der Belastungsaspekt der Verantwortung resultiert aus seinem Verpflichtungscharakter sowie aus dem Risiko, das mit der Verantwortungsübernahme verbunden wird (Graumann, 1994), was auch in der vorliegenden Erhebung bestätigt wurde. Ein vorab postulierter Verpflichtungsaspekt der Verantwortung konnte nicht extrahiert werden; hingegen wurde ein Aspekt der Kritikfähigkeit (aktiv und passiv) des Verantwortungsträgers konstituiert. Dieser Verantwortungsaspekt findet sich sowohl in den Ausführungen der befragten Führungskräfte der vorliegenden Studie als auch in den in freier Antwortmög-

lichkeit erhobenen Befunde zum Verantwortungsverständnis aus den Studien von Schönbach & Bergmann (1994) und Koch & Kaschube (2000).

Es sei darauf hingewiesen, daß keine wesentlichen Unterschiede in der Ausprägung der Indices im Gesamtsample nachgewiesen werden konnten. Insgesamt erfuhren die Items zum Verantwortungsverständnis eine weit überdurchschnittliche Zustimmung, wobei der Belastungsaspekt die relativ schwächste Zustimmung im Gesamtsample hatte. Wie bereits zu den Ergebnissen der Führungskräftebefragung erörtert, muß auch in bezug auf die quantitativen Daten letztlich offen bleiben, ob die relativ ausgewogenen und hohen Zustimmungswerten zu den Items der Verantwortung tatsächlich dem persönlichen Wertesystem der Befragten entsprechen oder die positive Besetzung des Verantwortungsbegriffs widerspiegeln (Preisendörfer, 1982). Zur sozialen Erwünschtheit von Antworten ist anzumerken, „daß es in vielen Bereichen gar keine allgemeinverbindlichen Normen über „gutes“ Verhalten oder „positive“ Eigenschaften gibt, sondern daß in Abhängigkeit von der Bezugsgruppe und der Situation unterschiedliche Erwartungen bestehen“ (Bortz & Döring, 2002: 233). Sollten also die Ergebnisse zum Verantwortungsverständnis (und dies gilt gleichermaßen für die Ergebnisse zum Index Führung, zur empfangenen Rolle, dem Dienstleisterverständnis; kurz für alle anderen Aussagen der Befragten) einer Norm entsprechen, so wurde im Rahmen dieser Arbeit die Norm der untersuchten Dienstleistungsorganisation wirksam. Da Normen eine handlungsleitende Funktion haben, sollten also diese Normen auch eine Auswirkung auf das verantwortungsvolle Handeln in der Dienstleistungsorganisation haben.

Das Verantwortungsverständnis der Befragten konnte mit lediglich zwei der personenbezogenen Kontrollvariablen in Beziehung gesetzt werden: der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der Verweildauer in der derzeitigen Aufgabe. Je länger die Befragten im Unternehmen verweilen, desto weniger stimmen sie der Auffassung von Verantwortung als Initiative und Konsequenzenübernahme zu. Das Verständnis von Verantwortung als Kritikfähigkeit ist um so schwächer ausgeprägt, je länger die Befragten im Unternehmen und, unabhängig davon, wie lange sie in ihrer derzeitigen Aufgabe beschäftigt sind. Geht man davon aus, daß das Verantwortungsverständnis mit personellen Faktoren in Zusammenhang steht, so sind dies scheinbar Faktoren – eventuell auch der vorbereitenden Sozialisation –, die im Rahmen dieser Studie nicht erhoben wurden. Ferner legen die Befunde den Schluß nahe, daß in der beruflichen Sozialisation Erfahrungen gesammelt werden, die der Zustimmung verschiedener Verantwortungsaspekte entgegenstehen. Es muß an dieser Stelle offen bleiben,

wie dieser Befund zu interpretieren ist. „Alarmierend“ wäre er, würde man ihn als Ergebnis einer beruflichen Sozialisation deuten, in der Restriktionen die Zustimmung zu Verantwortungsaspekten wie der Handlungsbereitschaft und Bereitschaft zur Konsequenzenübernahme einschränken. Dies würde den empirischen Studien zu Bedingungen des Empowerment (Randolph, 1995) oder zur Verantwortungsabwehr (Frese et al., 1994) entsprechen. Andererseits ist zu bedenken, daß insgesamt das Zustimmungsniveau zu den Verantwortungsis-tems in dieser und auch anderen empirischen Studien weit überdurchschnittlich ist (vergleiche z.B. Preisendörfer, 1982), was auf die positive Besetzung des Verantwortungsbegriffs hinweist. Es wäre durchaus möglich, daß länger in ei-nem Unternehmen beschäftigte und sozialisierte Mitarbeiter im Berufsverlauf eine realistischere Einschätzung des Verantwortungsbegriffs und zur Realisie-rung verantwortungsvoller Verhaltensweisen gewonnen haben als Mitarbeiter, die am Berufsbeginn stehen. Immerhin legen die Befunde nahe, daß das Ver-antwortungsverständnis im Berufsverlauf einem Wandel unterliegt. Welchen Einflußfaktoren das Verantwortungsverständnis unterliegt, wäre im Rahmen einer weiterführenden Studie zu untersuchen.

Das Verantwortungsverständnis der Befragten konnte im Rahmen der Modell-prüfung als personeller Kontextfaktor der wahrgenommenen Handlungskonse- quenzen sowie der empfangenen Rolle nachgewiesen werden. Daß das Ver-antwortungsverständnis als personeller Faktor zur Wahrnehmung diesbezüglicher Rollenerwartungen beiträgt, zeigt, daß neben den Einflußfaktoren des Verantwortungsverständnisses auch der Wandel des Verantwortungsverständ- nisses im Berufsverlauf untersucht werden sollte.

Das Modell der Rollenepisode von Katz & Kahn (1978) zeigt verschiedene Möglichkeiten der Beeinflussung des Verantwortungsverständnisses im Berufs- verlauf auf. So ist es denkbar, daß organisationale Restriktionen wie einge- schränkte Handlungsspielräume, Sanktionen im Fehlerfall oder wenig Aufge- schlossenheit Kritik und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter gegenüber die Zustimmung der Mitarbeiter zu bestimmten Verantwortungsaspekten ein- schränken. Gleichmaßen ist es vorstellbar, daß Mitarbeitern, die längere Zeit in der Organisation oder in der Aufgabe verweilen, von den Vorgesetzten weni- ger die Erwartung vermittelt bekommen, Initiativen zu zeigen oder kritisch mit- zudenken, was den Stellenwert dieser Verantwortungsaspekte ebenfalls relati- vieren könnte. Drittens besteht auf der Seite des Rolleneempfängers die Mög- lichkeit, daß länger Beschäftigte ihrerseits sich für derartige Erwartungen weni- ger aufgeschlossen zeigen.

Die Modellannahmen zur Dimensionalität des Verantwortungsverständnisses konnten im wesentlichen bestätigt werden. Ferner wurde nachgewiesen, daß das Verantwortungsverständnis der Befragten als personeller Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme mit den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und der empfangenen Rolle zusammenhängt. Das Erhebungsinstrument ist bezüglich der Operationalisierung der Verantwortungsitems zu verbessern, um eine konsistentere Messung der Verantwortungsdimensionen zu erzielen.

14.1.3 Befunde zur Selbsteinschätzung der Befragten

Eine erhobene Dimension der Selbsteinschätzung oder des Selbstkonzepts war das subjektive Dienstleisterverständnis der Befragten. Da diese in einer freien Antwortmöglichkeit erhoben wurde und auch kein Modellelement darstellt, wird sie unter 14.2 den Aussagen der befragten Führungskräfte gegenübergestellt. Eine weitere Selbstaussage, nämlich die Einschätzung mehr Verantwortung übernehmen zu können, stellt im Modell einen Prädiktor für die Wahrnehmung von Rollenerwartungen dar: Die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, mehr Verantwortung übernehmen zu können, hat einen positiven Beitrag zur Wahrnehmung der Verhaltenserwartung, Initiative und Aktivität zu zeigen. Damit ist in der Logik des Modells der Rollenübernahme nach Katz & Kahn (1978) ein weiterer personeller Faktor als Prädiktor wahrgenommener Rollenerwartungen bestätigt. Es kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden, ob Mitarbeiter, die sich mehr Verantwortungsübernahme zutrauen, für gleichlautende Erwartungen ihrer Vorgesetzten aufgeschlossener sind als ihre Kollegen, ob sich das Zutrauen der Mitarbeiter in ihre Fähigkeit zu mehr Verantwortungsübernahme ihren Vorgesetzten vermittelt und diese entsprechende Rollenerwartungen an ihre Mitarbeiter senden - oder ob beide Erklärungsansätze ihre Berechtigung haben.

14.1.4 Befunde zur Führungssituation

Die wahrgenommene Unterstützung und Information durch den Vorgesetzten sowie die Partizipationsmöglichkeiten für den Mitarbeiter konnten als ein interpersoneller Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme bestätigt werden. Die Skala „Führung“, die diese Aspekte repräsentiert, weist eine hohe interne Konsistenz auf.

Die wahrgenommene Unterstützung und Partizipation war im Plan-Bereich signifikant höher ausgeprägt als im Run-Sektor. Ein Zusammenhang mit personenbezogenen Merkmalen konnte nicht nachgewiesen werden, so daß die Wahrnehmung der Unterstützung und Partizipation im Sample als unabhängig von Personenmerkmalen wie Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit und Ausbildungsniveau gelten kann. Auffallend ist, daß die Unterschiede in der Führung zwischen den beiden Bereichen bestehen, die sich gemäß der Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1993) im Grad der Kundenintegration deutlich unterscheiden. Es konnte gezeigt werden, daß der signifikante Zusammenhang zwischen der Intensität des Kundenkontakts und dem Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenenerwartungen letztlich durch den Faktor Führung bedingt ist. Damit könnten die Unterschiede im interpersonellen Faktor Führung darauf zurückzuführen sein, daß die Führungskräfte des Beratungsbereiches im Sinne eines kontingenztheoretischen Führungsansatzes (Wilpert, 1977) der besonderen Arbeitssituation von Dienstleistern mit intensivem Kundenkontakt durch intensivere Unterstützung und Partizipation gerecht werden. Diese Mitarbeiter haben in ihrer Tätigkeit große Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Dewe & Ferchhoff, 1988), die teilweise durch ad-hoc-Entscheidungen vor Ort in der Kundenorganisation ausgefüllt werden müssen. Es ist nachvollziehbar, daß Mitarbeiter mit intensivem Kundenkontakt eher auf Rückmeldung, Information und Unterstützung durch den Vorgesetzten angewiesen sind, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Entsprechendes wurde auch bereits von den befragten Führungskräften thematisiert. Auch erscheint es erfolgversprechend, die Ideen von Mitarbeitern, die vor Ort flexibel auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen müssen, zu berücksichtigen.

14.1.5 Befunde zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und ihrer Vorhersage

Die Vorannahmen zur Dimensionalität der wahrgenommenen Konsequenzen im Fehlerfall konnten im wesentlichen bestätigt werden.

Die antizipierten Handlungskonsequenzen erweitern das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme im Vergleich zum Modell der Rollenepisode von Katz & Kahn (1978). Grundlage dieser Ergänzung ist die Überlegung, daß Verantwortung in der theoretischen Konzeption sich auf Handlungen und Handlungskonsequenzen richtet. Auch in der ersten empirischen Studie der vorliegenden Arbeit wurde von den befragten Führungskräften eine Vielzahl von

Konsequenzen verantwortungsvollen sowie nicht-verantwortungsvollen Handelns angesprochen.

Es konnten durch multiple Regressions- und Determinationsbestimmungen verschiedene Faktoren der Arbeitssituation als Prädiktoren wahrgenommener Handlungskonsequenzen im Trend bestätigt werden; im Trend deswegen, weil einige Determinationskoeffizienten keine zufriedenstellenden Ausprägungen aufweisen. Je höher die Anforderungen der Tätigkeit in Bezug auf die Arbeitsmenge sowie den Wechsel von Anforderungen wahrgenommen werden, um so weniger wird damit gerechnet, daß keine sichtbaren Konsequenzen entstehen, und um so mehr werden Konsequenzen im Außenverhältnis (Kundenbeschwerde, Schädigung des Rufs der Dienstleistungsorganisation) oder interne Konsequenzen (Kritik von Vorgesetzten und Kollegen) erwartet. Auch personale Faktoren wie die Unternehmenszugehörigkeit und das Verantwortungsverständnis der Befragten konnten mit geringem Vorhersagewert als Prädiktoren für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen nachgewiesen werden.

Die Intensität des Kundenkontakts, die Anforderung, den externen Faktor zu integrieren und der ökonomische Erfolg als Merkmale der Arbeitssituation stehen in keinem Zusammenhang mit den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen. Unter den Personenfaktoren haben das Alter, die Dauer der aktuellen Tätigkeit, ein Verständnis von Verantwortung als Belastung und Risiko sowie die Selbsteinschätzung bezüglich mehr Verantwortungsübernahme keinen Vorhersagewert für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen.

Zwischen dem Faktor Führung und den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen bestehen keine Zusammenhänge, weshalb in diesem Punkt das Modell zu modifizieren ist.

14.1.6 Befunde zur empfungenen Rolle und ihrer Vorhersage

Bezüglich der empfungenen Rollenerwartungen waren der Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen und die wahrgenommenen – inhaltlichen - Erwartungen der Vorgesetzten von Interesse. Der Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen und die meisten der Verhaltenserwartungen ließen sich gut durch die eingehenden Variablen dimensionieren. Lediglich der erwartete Faktor der Kundenorientierung mit den Aspekten des Kundennutzens und der Kundenzufriedenheit konnte nicht bestätigt werden; statt dessen konstituierte sich eine Dimension, die lediglich Items zum Kundennut-

zen vereint. Dieses Ergebnis kann mit Rust & Oliver (1994) erklärt werden, die feststellten, daß die Kundenzufriedenheit sich auf die Leistung im allgemeinen und nicht auf spezielle Dimensionen der Leistung bezieht. Der Kundennutzen hingegen sollte aus spezifischen Aspekten der Dienstleistung resultieren und stellt damit eine eigene Qualität der Leistungserstellung dar. Die Items zur Kundenzufriedenheit wurden unter den Faktor „Sorgfalt/Vorgaben einhalten“ subsumiert, was darauf hinweist, daß das Erreichen von Kundenzufriedenheit als eine Vorgabe der Dienstleistungsorganisation wahrgenommen wird.

Es soll an dieser Stelle an die theoretische Unterscheidung von „objektiv“ gegebenen oder subjektiv wahrgenommenen Rollenerwartungen erinnert werden. Mit der „wahrgenommenen Rolle“ bezeichnet Greif (1983: 129) die von der Zielperson empfangenen Rollenerwartungen. Letztlich können objektiv gegebene Rollenerwartungen nur dann handlungsleitend wirken, wenn sie vom Rollenenmpfänger auch wahrgenommen werden. Daher beziehen sich die folgenden Ausführungen immer auf die von den Befragten wahrgenommenen Rollenerwartungen. Wo Indices zu Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln schwach ausgeprägt sind, heißt dies, daß diese Verhaltenserwartungen in geringem Maße wahrgenommen werden. Ob diese Verhaltensweisen von den Vorgesetzten nur wenig erwünscht sind, ob bestehende Erwartungen von den Vorgesetzten nur schwach vermittelt werden – oder ob hohe Erwartungen, die intensiv vermittelt werden von den Befragten nicht wahrgenommen werden, muß an dieser Stelle offen bleiben. Die möglichen Erklärungsansätze werden an der jeweiligen Stelle erörtert.

Wie bereits berichtet, sind die Befragten des Plan-Bereichs signifikant besser über die Erwartungen ihrer Vorgesetzten orientiert als die Vertreter des Run-Bereichs, was auf das Ausmaß der wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation zurückgeführt werden kann. Die wahrgenommene Unterstützung und Partizipation trägt stark zur Vorhersage der Bekanntheit der Vorgesetztenenerwartungen bei. Im Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen konnten keine Unterschiede zwischen den Leistungsbereichen festgestellt werden. Der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen kann nicht anhand der Intensität des Kundenkontakts, sondern anhand der speziellen Arbeitssituation des Dienstleisters (Integration des externen Faktors) vorhergesagt werden; allerdings mit einem weniger zufriedenstellenden Vorhersagewert.

Im Sample waren die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden in höherem Ausmaß bekannt als die Beurteilungskriterien und die Zufriedenheit der Vorgesetzten. Dieser Befund entspricht den Ergebnissen einer Untersuchung zur Rollenambiguität von Dienstleistern im Handel: Schwetje (1996: 196) stellte fest, daß Dienstleistern im Kundenkontakt die Erwartungen der Kunden besser bekannt sind als die ihrer Vorgesetzten. Ob der unterschiedliche Bekanntheitsgrad der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen bei den befragten Dienstleistern tatsächlich zu Ambiguität führt, das heißt zu Unklarheit bezüglich der Verhaltenserwartungen (Katz & Kahn, 1978), kann anhand der vorliegenden Daten nicht beantwortet werden.

Für die Wahrnehmung der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln konnten verschiedene Dimensionen der Arbeitssituation, personelle Faktoren sowie der Faktor Führung als Prädiktoren identifiziert werden, wobei der Vorhersagewert sehr unterschiedlich ist. Es kann festgestellt werden, daß von den Faktoren der Arbeitssituation eine stabile Dienstleister-Kunden-Beziehung als Erfolgsmerkmal der Tätigkeit und von den Personenmerkmalen das Alter und die Dauer der aktuellen Tätigkeit keinen Vorhersagewert für die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen haben.

Durch die Faktoren der Arbeitssituation kann die Wahrnehmung der Verhaltenserwartungen „Sorgfalt und Vorgaben umsetzen“ sowie „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen“ relativ am besten vorhergesagt werden.

Die Erwartungen an „Sorgfältiges Vorgehen und Umsetzen von Vorgaben“ bestehen einerseits dort, wo die Reputation der Dienstleistungsorganisation besondere Verantwortung fordert und – um so weniger – dort, wo intensiver Kundenkontakt besteht. Durch das Umsetzen von Vorgaben und Sorgfalt soll scheinbar die Reputation der Dienstleistungsorganisation geschützt werden.

Der negative Vorhersagewert des Kundenkontakts für den Index „Sorgfalt/Vorgaben umsetzen“ bedeutet, daß von Dienstleistern, die viel Zeit im persönlichen Kontakt mit den Kunden oder vor Ort in der Kundenorganisation verbringen, die Anforderungen Fehler vermeiden, Verfügbarkeit für Kunden, Kundenzufriedenheit an erster Stelle sowie Wirtschaftlichkeit an erster Stelle weniger stark wahrgenommen werden. Dieser negative Zusammenhang kann auf verschiedene Weise begründet werden: (a) Zum einen ist es denkbar, daß die Vorgesetzten an Dienstleister in unmittelbarem Kundenkontakt andere Erwartungen hegen als das Einhalten von Vorgaben und daß es aus Sicht der Dienstleistungsorganisation vielleicht sogar weniger wünschenswert erscheint, daß Vorgaben streng eingehalten werden. Allerdings erscheint es wenig wahrscheinlich, daß Anforderungen wie: Fehler vermeiden bzw. Kundenzufrieden-

heit an erster Stelle zu vertreten im Kundenkontakt als weniger wünschenswert gelten, da nach Aussagen einer der befragten Führungskräfte im Kundenkontakt jeder Schaden „sofort durchschlägt“. Auch theoretisch erscheint dies aufgrund des uno-actu-Prinzips wenig plausibel. (b) Zum anderen ist es vorstellbar, daß die Erwartungen an Sorgfalt und das Einhalten von Vorgaben gleichermaßen an Dienstleister mit intensivem Kundenkontakt bestehen, diese jedoch von den Betreffenden weniger intensiv wahrgenommen werden. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, daß Dienstleister im Kundenkontakt weitgehende Möglichkeiten haben, die Folgen weniger sorgfältigen Vorgehens auszugleichen. Eine weitere mögliche Erklärung liegt in der Rollendistanz von Dienstleistern, die aus der Distanz zu ihrer Organisation resultiert (Adams, 1976).

Die Verhaltenserwartung „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen“ wird von den Faktoren der Arbeitssituation Intensität des Kundenkontakts, Qualitative und quantitative Anforderungen sowie Ökonomischer Erfolg vorhergesagt. Scheinbar ist effizientes Vorgehen dort gefragt, wo eine Fülle von Anforderungen besteht bzw. diese häufig wechseln, wo im Kundenkontakt schnell reagiert werden muß und wo ökonomischer Erfolg (der auch aus der Effizienz der Leistungserstellung resultiert) einen Erfolgsfaktor der Tätigkeit ausmacht. Die Bedeutung des ökonomischen Erfolgs hat ferner einen Vorhersagewert für die Erwartung an Dienstleister, einen Nutzen für den Kunden zu schaffen.

Die Kenntnis der Intensität von Unterstützung und Partizipation durch die Vorgesetzten trägt zur Vorhersage bei, ob Dienstleister „Initiative und Aktivität“ und „Integrität“ als Verhaltensanforderung wahrnehmen. Das Eingestehen von Fehlern, das Ausgleichen von Interessen, die Äußerung einer persönlichen Meinung sowie das Entwickeln von Aktivität im Problemfall als Einzelaspekte dieser Verhaltenserwartungen werden demnach von der Verlässlichkeit und Informationspolitik des Vorgesetzten und von der Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, mitbestimmt. Auch in anderen Studien konnten die Unterstützung des Vorgesetzten sowie das Einräumen von Handlungsspielräumen als förderlich für die Ausübung von Dienstleistertätigkeiten nachgewiesen werden (Gebert & Ulrich, 1990; Nerdinger, 1992, 1994).

Personelle Faktoren, davon insbesondere das Verantwortungsverständnis, haben den relativ höchsten Vorhersagewert für die empfangenen Verhaltenserwartungen „Sorgfalt und Vorgaben einhalten“ sowie „Initiative und Aktivität“. Für die Erwartung an verantwortungsvolles Handeln „Sorgfalt/Vorgaben umsetzen“ konnte hierdurch der höchste Vorhersagewert erzielt werden.

Die Unternehmenszugehörigkeit der Befragten ist ein negativer Prädiktor für die Wahrnehmung der Erwartungen an „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen“, allerdings mit schwachem Vorhersagewert. Womöglich sind langjährige Mitarbeiter weniger empfänglich für Anforderungen wie Selbständigkeit, Überstunden oder das Infragestellen von Überflüssigem – oder diese Erwartungen werden ihnen von ihren Vorgesetzten nicht entgegengebracht.

Inwiefern die unterschiedlichen Facetten der Verhaltenserwartungen (wie beispielsweise „Sorgfalt/Vorgaben umsetzen“ und „Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen [„Überflüssiges nicht erledigen“!]) von den Befragten als widersprüchlich erlebt werden und zu Rollenkonflikten (Katz & Kahn, 1978) führen, war nicht Gegenstand der Erhebung und kann anhand der vorliegenden Daten nicht beantwortet werden.

Das Modell des Rollensendens nach Katz & Kahn (1978) umfaßt verschiedene Kontextfaktoren des Rollensendens. In der vorliegenden Studie konnten anabge Kontextfaktoren der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln von Dienstleistern bestätigt werden. Zum einen geht die theoretische Konzeption davon aus, daß Führung und Kommunikation die Stärke des Rollensendens bestimmen. In der vorliegenden Studie konnte der Faktor Führung als ein Prädiktor der Verhaltenserwartungen bestätigt werden. Sowohl der Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenexpectationen als auch bestimmte inhaltliche Erwartungen werden durch das Vorgesetztenverhalten vorhergesagt.

Anhand der Untersuchung konnte nachgewiesen werden, daß die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen unter anderem mit Faktoren der Arbeitssituation in Zusammenhang stehen. Die Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln sind analog Rollenerwartungen als (normative) Erwartungen an ein situationspezifisch sinnvolles Verhalten aufzufassen (Joas, 1991: 146).

Schließlich spielen personelle Faktoren des Verantwortungsträgers für die Wahrnehmung dieser Erwartungen eine Rolle. Insbesondere die Kenntnis des Verantwortungsverständnisses erleichtert die Vorhersage, welche Verhaltenserwartungen eher perzipiert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Modellelemente Faktoren der Arbeitssituation, personelle Faktoren sowie der interpersonelle Faktor der Führung als Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme bestätigt werden konnten. An einigen Stellen wären höhere Determinationskoeffizienten wünschenswert gewesen.

14.1.7 Befunde zu den Handlungstendenzen und ihrer Vorhersage

Die postulierten Dimensionen der Handlungstendenzen: Verfolgen der Unternehmensinteressen und Verfolgen der Kundeninteressen konnten in der Faktorenanalyse aufgrund einer starken Konfundierung der Inhaltsbereiche nicht bestätigt werden. Statt dessen wurde als eine gemeinsame Dimension eine generelle Handlungstendenz des Dienstleisters identifiziert, die Kunden- und Unternehmensinteressen vereint und als Handlungsbereitschaft interpretiert wurde. Somit war es nicht möglich, etwaige Präferenzen in den Handlungstendenzen im Sample zu untersuchen bzw. Prädiktoren von Handlungstendenzen zugunsten der Dienstleistungsorganisation oder zugunsten der Kundenorganisation zu identifizieren.

Die generelle Handlungstendenz des Dienstleisters kann anhand der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen nicht vorhergesagt werden; jedoch trägt die wahrgenommene Verhaltenserwartung „Sorgfalt und Vorgaben umsetzen“ mit einem zufriedenstellenden Vorhersagewert zur Prognose der Handlungstendenz der Dienstleister bei. Die wahrgenommene Verhaltenserwartung an sorgfältiges Vorgehen und das Einhalten von Vorgaben umfaßt die Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips für die Dienstleistungsorganisation, das Verfolgen der Kundenzufriedenheit sowie das Vermeiden von Fehlern. Diese Verhaltenserwartung steht in Beziehung zur generellen Handlungstendenz des Dienstleisters, die sowohl die Realisierung der (wirtschaftlichen) Unternehmensinteressen als auch die Zufriedenheit des Kunden zum Gegenstand hat. Laut Katz & Kahn (1978) aktiviert die kommunizierte Erwartung über erwünschtes Verhalten die Motivation des Positionsinhabers, diesen Erwartungen gerecht zu werden - sofern diese Erwartungen von ihm wahrgenommen werden (Greif, 1983). Die vorliegenden Daten bestätigen diese Zusammenhänge für die Tendenz von Dienstleistern, verantwortungsvoll zu handeln.

Eine weitere Selbstaussage der befragten Dienstleister bezog sich auf den Grad der bereits realisierten Verantwortungsübernahme. Der Grad der realisierten Verantwortungsübernahme war als Entscheidungsspielraum bei der Festlegung von Vorgehensweisen bei der Aufgabenbewältigung konzipiert. Die bereits realisierte Verantwortungsübernahme steht mit der Bekanntheit der Kundenerwartungen sowie negativ mit antizipierten internen Handlungskonsequenzen für den Dienstleister im Zusammenhang. Allerdings sind diese Zusammenhänge nur schwach ausgeprägt. Abgesehen von den wenig zufriedenstellenden Determinationskoeffizienten weisen die Daten darauf hin, daß die Vorgehensweise bei der Aufgabenbewältigung um so selbständiger vorgenom-

men wird, je genauer den Befragten die Kundenerwartungen bekannt sind. Dies kann bedeuten, daß die Kundenerwartungen die Richtschnur der Vorgehensweise darstellen und es die Selbständigkeit der Dienstleister fördert, wenn diese ausreichend bekannt sind. Ebenso können die Daten darauf verweisen, daß bei hohem Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen die Vorgesetztenvorstellungen vernachlässigt werden.

Ferner weisen die Daten zumindest im Trend darauf hin, daß Dienstleister um so weniger eigenverantwortlich handeln, je mehr mit internen Konsequenzen im Fehlerfall (Kritik vom Vorgesetzten, Druck von Kollegen) zu rechnen ist. Dieser Effekt kann rollentheoretisch mit der Sanktionsmacht von Vorgesetzten und Kollegen (Katz & Kahn, 1978) begründet werden. Ferner korrespondiert dieser Zusammenhang mit anderen empirischen Befunden, denen zufolge Sanktionsfreiheit im Fehlerfall förderlich für die Übernahme von Verantwortung ist (Randolph, 1995). Gleichlautende Aussagen wurden auch von den befragten Führungskräften der untersuchten Dienstleistungsorganisation getroffen.

14.1.8 Befunde zu erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme und ihrer Vorhersage

Die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme wurden in der Faktorenanalyse durch die eingehenden Items gut dimensioniert. Lediglich der Status im Unternehmen als Voraussetzung der Verantwortungsübernahme konnte nicht als eigenständiger Faktor bestätigt werden. Unter den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme nehmen im Sample das Vorgesetztenverhalten sowie die Qualifizierung und Information der Dienstleister einen hohen Stellenwert ein.

Es kann festgestellt werden, daß für das Modellelement: Erwünschte Bedingungen verantwortungsvollen Handelns in der Summe die besten Vorhersagewerte erzielt werden konnten. In der Logik des heuristischen Modells stellen die antizipierten Handlungskonsequenzen und die von den Dienstleistern empfangenen Rollenerwartungen sowie personelle Faktoren geeignete Prädiktoren für die erwünschten Bedingungen dar. Aufgrund der Fülle der nachgewiesenen Zusammenhänge werden nur besonders relevante Befunde dargestellt.

Von den antizipierten Konsequenzen im Fehlerfall hat die Erwartung ökonomischer Konsequenzen den breitesten Vorhersagewert für die erwünschten Bedingungen der Verantwortungsübernahme: Der Wunsch nach einer angemessenen Personalplatzierung, nach Qualifizierung und Information sowie nach or-

organisationalen Rahmenregelungen (wie Transparenz über die Firmenphilosophie, Rahmenregelungen, weniger Arbeitsbelastung und finanzieller Belohnung der Verantwortungsübernahme) läßt sich dadurch teilweise vorhersagen. Offenbar weckt das Risiko ökonomischer Konsequenzen für den Dienstleister selbst und für die Dienstleistungsorganisation den Bedarf nach Maßnahmen, um dieses Risiko abzufedern bzw. den Wunsch nach einer anderen Aufgabe. Wo mit internen Konsequenzen für den Dienstleister selbst zu rechnen ist, besteht der Wunsch nach einem veränderten Vorgesetztenverhalten.

Der Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen sowie die Erwartungen an den Dienstleister, sorgfältig zu arbeiten und Vorgaben umzusetzen sowie einen Nutzen für den Kunden zu schaffen, haben als Dimensionen der empfangenen Rolle den größten Vorhersagewert für die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme.

Die Sorgfalt, die von den Befragten bei der Umsetzung ihrer Aufgaben gefordert wird, und der Bekanntheitsgrad der Vorgesetztererwartungen stehen in einem systematischen Zusammenhang zu erwünschten organisationalen Rahmenbedingungen und zu einem bestimmten Vorgesetztenverhalten, die mehr Verantwortungsübernahme ermöglichen. Diese Befunde legen die Schlußfolgerung nahe, daß auch bei Bekanntheit von Rollenerwartungen das Rollenhandeln (hier: Verantwortungshandeln) durch ungeeignete organisationale Rahmenbedingungen bzw. durch ein disfunktionales Vorgesetztenverhalten behindert werden kann.

Der Wunsch nach besserer Personalplatzierung, das heißt dem „Fit“ zwischen Person und Aufgabe, kann teilweise durch die Kenntnis der Verhaltenserwartungen vorhergesagt werden. Demnach sind nicht alle Befragten gewillt bzw. aus eigener Ansicht geeignet, bestimmten Rollenerwartungen gerecht zu werden. Einen geringen Vorhersagewert hierfür haben die Anforderungen an sorgfältiges Vorgehen und das Schaffen von Kundennutzen.

Von den erhobenen personellen Faktoren erlaubt die Kenntnis des Verantwortungsverständnisses der Befragten die beste Voraussage auf die erwünschten Bedingungen von mehr Verantwortungsübernahme. Insbesondere die Auffassung von Verantwortung als Belastung und Risiko, aber auch ein Verantwortungsverständnis von Autonomie und Kritikfähigkeit tragen zu der Vorhersage bei, ob ein verändertes Vorgesetztenverhalten oder mehr Qualifizierung und Information gewünscht werden.

Der Wunsch nach einem veränderten Vorgesetztenverhalten kann teilweise durch ein Verantwortungsverständnis von Belastung und Risiko sowie Kritikfä-

higkeit vorhergesagt werden. Diese Befunde können als Hinweis darauf gelten, daß Vorgesetzte durch ein unterstützendes, sanktionsfreies Verhalten Risiken und Belastung der Verantwortungsübernahme für ihre Mitarbeiter mindern können. Auch scheint ein geeignetes Vorgesetztenverhalten die Voraussetzung dafür zu sein, daß Mitarbeiter ihre aktive und passive Kritikfähigkeit entfalten können.

Ein Verantwortungsverständnis von Belastung und Risiko sowie Kritikfähigkeit und Autonomie stellt ebenfalls einen Prädiktor für den Wunsch nach Qualifizierung und Information dar. Scheinbar werden im Sample Qualifizierung und Information als geeignete Maßnahmen angesehen, um Risiken abzufedern und um autonom handeln und kritisch mitdenken zu können.

Wo unter Verantwortung autonomes Handeln verstanden wird, besteht ferner ein Wunsch nach geeigneten Rahmenbedingungen der Organisation.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die wesentlichen Annahmen des Modells zur Dimensionalität der Konstrukte und zu Zusammenhängen zwischen den Modellelementen bestätigt werden konnten. Es wurden organisationale, personelle und interpersonelle Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme identifiziert.

Die Berücksichtigung von Handlungskonsequenzen als Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme im heuristischen Modell stellt eine sinnvolle Ergänzung des Modells von Katz & Kahn (1978) dar. Der Gegenstand von Verantwortung sind (unterlassene) Handlungen und deren Folgen. Die befragten Führungskräfte in der vorliegenden Studie thematisierten eine Fülle von Folgen verantwortungsvollen Handelns bzw. nicht-verantwortungsvollen Handelns, was darauf hinweist, daß verantwortungsvolles Handeln dazu beitragen soll, bestimmte erwünschte Handlungsfolgen zu erzielen bzw. nicht erwünschte Folgen zu vermeiden. Entsprechende Zusammenhänge konnten zwischen den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen und den nachfolgenden Modellelementen nachgewiesen werden.

Die Integration der erwünschten Bedingungen stellt eine weitere sinnvolle Ergänzung des Modells der Rollenepisode dar. Es zeigten sich verschiedene Zusammenhänge zwischen den erwünschten Bedingungen von mehr Verantwortungsübernahme und verschiedenen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme. Die Berücksichtigung der erwünschten Bedingungen im heuristischen Modell ist insbesondere für die betriebliche Praxis von Wert, da hierdurch Maßnahmen zur Realisierung und Ausweitung von Verantwortungsübernahme in Abhängigkeit von Verhaltensanforderungen, Handlungskonsequenzen und personellen Faktoren spezifiziert werden können.

Die meisten Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme (Arbeitssituation, Personelle Faktoren und Führung) stellen Prädiktoren für die nachfolgenden Modellelemente dar, wenngleich nicht in allen Fällen zufriedenstellende Vorhersagewerte ermittelt werden konnten. Aus welchen Gründen stellenweise keine akzeptablen Vorhersagewerte erreicht werden konnten, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Womöglich haben noch weitere als die erhobenen Faktoren der Arbeitssituation und personellen Faktoren einen Vorhersagewert für die Kriteriumsvariablen; womöglich stehen andere, in der Studie nicht erhobene Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme in Beziehung mit der Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen. Letztlich muß auch in Betracht gezogen werden, daß nicht für alle Skalen befriedigende interne Konsistenzmaße vorliegen und daher innerhalb einzelner Skalen inhaltliche Unschärfen bestehen können, die präzise Vorhersagen erschweren.

14.2 Gegenüberstellung von Teilergebnissen der Studien

Die Ergebnisse der beiden Studien können einander nicht unmittelbar gegenübergestellt werden, da jeweils unterschiedliche Schwerpunkte im Erkenntnisinteresse bestanden und demzufolge verschiedene methodische Vorgehensweisen gewählt wurden. Ferner beruht das heuristische Modell der Verantwortungsübernahme auf den empirischen Ergebnissen der Führungskräftebefragung, weshalb keine unabhängigen Daten vorliegen.

Es kann aber festgehalten werden, daß die Dimensionalitätsannahmen der einzelnen Modellelemente sowie die Voraussagen zu den Wirkungszusammenhängen, die aufgrund der Führungskräftebefragung getroffen wurden, im Rahmen der Dienstleisterbefragung im wesentlichen bestätigt werden konnten.

In zwei Punkten ist allerdings eine unmittelbare Gegenüberstellung der Daten beider Studien möglich: Wie bei der Ergebnisdarstellung der Führungskräftebefragung ausgeführt wurde, stellen das Selbstverständnis als Dienstleister sowie das Verantwortungsverständnis wesentliche personelle Kontextfaktoren der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln dar.

In der Befragung der Dienstleister wurden das Selbstverständnis als Dienstleister sowie selbst erlebte Verantwortung fordernde Situationen in freien Antwortmöglichkeiten erhoben. Durch den Verzicht auf vorgegebene Antwortalternativen wurde dem Prinzip der Gegenstands entfaltung Rechnung getragen, das es ermöglicht, das Bedeutungssystem eines Settings zu erfassen (Bungard, 1993). Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Daten der Führungskräftebefragung und der Dienstleisterbefragung unmittelbar zu integrieren.

Befunde zum subjektiven Dienstleisterverständnis

Die Aussagen zum subjektiven Dienstleisterverständnis zeigen bei Führungskräften und Mitarbeitern eine hohe Übereinstimmung. Die am häufigsten genannten Aspekte des Selbstverständnisses als Dienstleister in beiden Gruppen waren (Reihenfolge nicht in beiden Samples übereinstimmend):

- (1) Dienstleister bei Ausübung der Tätigkeit
- (2) immer Dienstleister
- (3) Schaffen von Kundennutzen
- (4) Beratung des Kunden
- (5) Koordination/Interessenabstimmung

Die befragten Führungskräfte thematisierten noch weitere Aspekte des Dienstleisterverständnisses wie Orientierung am Markt, Aufdecken von weiteren Anwendungsfeldern der Leistung beim Kunden oder Abheben der eigenen Dienstleistungsorganisation vom Wettbewerb über das Leistungsportfolio. Diese Äußerungen sind im Zusammenhang mit der stärkeren strategischen Ausrichtung von Führungskräften im Vergleich zu ihren Mitarbeitern sowie ihrer größeren Verantwortung für den Unternehmenserfolg zu sehen.

Befunde zu Verantwortung fordernden Situationen in der Dienstleistung

Die Gegenüberstellung der freien Antworten der Dienstleister zu Verantwortung fordernden Situationen mit den Aussagen der Führungskräfte zeigt, daß die von beiden Befragtengruppen thematisierten Verantwortung fordernden Situationen weitgehend deckungsgleich sind. Auch in der Häufigkeit der Nennungen finden sich Parallelen zu den folgenden Themenkomplexen:

- (1) Als Verantwortung fordernde Inhalte wurden Störungen oder Qualitätsprobleme, finanzielle Risiken und kritische Projektinhalte genannt.
- (2) In bezug auf den „externen Faktor“ sind Kundenkontaktsituationen und widersprüchliche Interessenkonstellationen Herausforderungen.
- (3) Aufgrund des uno-actu-Prinzips ist verantwortungsvolles Handeln gefordert, weil Dienstleister häufig ad hoc-Entscheidungen vor Ort treffen müssen, ohne eine Möglichkeit zur Rückversicherung zu haben.
- (4) Aus der Rolle des Dienstleisters heraus besteht Verantwortung aufgrund der gegebenen Leistungszusage.

Es können auf der Seite der Rollensender und - empfänger weitgehend parallele Orientierungen zum Dienstleisterverständnis und zu Verantwortung in der Tätigkeit festgestellt werden. Es ist anzunehmen, daß in der untersuchten Dienstleistungsorganisation ein relativ konsistentes Setting in zwei zentralen Aspekten der Rollenübernahme besteht, was eine Basis für Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter im Sinne der Organisation darstellen sollte.

14.3 Gesamtfazit

Verantwortung konnte in der vorgestellten Studie als Relationenkonzept identifiziert werden. Da Verantwortung kollektiven oder individuellen Akteuren zugeschrieben wird, kann sie als Verhaltenserwartung aufgefaßt werden, die auf sozialen Normen basiert. Entsprechend ist bei der Nichtbefolgung der Verhaltenserwartungen mit Sanktionen zu rechnen. Quellen von Verantwortung sind neben sozialen Normen vertragliche Verpflichtungen sowie moralische Prinzipien. Verantwortungsvolles Handeln zielt darauf, erwünschte antizipierte Konsequenzen von Handlungen oder der Unterlassung zu erreichen bzw. unerwünschte Konsequenzen zu vermeiden. Der Nutzen von Verantwortung wird in der Aktivierung von Handlungsbereitschaft für soziale oder organisationale Systeme gesehen, und zwar insbesondere in Situationen, für die aufgrund ihrer Besonderheit keine konkreten Handlungsanweisungen bestehen. Damit nehmen Verantwortung und verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor eine bedeutende Rolle ein.

Aufgabenverantwortung resultiert aus der Zuschreibung von Verhaltenserwartungen an den Inhaber einer beruflichen Position oder Rolle und geht damit über das individuelle Handeln des Positionsinhabers hinaus. Aufgabenverantwortung als Form der korporativen (=koordinierten) Verantwortung hat neben den Aufgabeninhalten, die aus der organisationalen Arbeitsteilung resultieren, eine weitergehende Verantwortung für die Korporation zum Gegenstand, die in der Rolle des Positionsinhabers als Vertreter der Organisation begründet ist. Zur Spezifikation der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln sowie zur Übernahme von Verantwortung tragen organisationale, personelle sowie interpersonelle Kontextfaktoren bei sowie die antizipierten Folgen von Handlungen bzw. ihrer Unterlassungen.

15 Ausblick

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit für die weitere Forschung zur Verantwortungsübernahme sowie für die betriebliche Praxis gezogen werden können.

15.1 Schlußfolgerungen für die weitere Forschung

Im Zusammenhang mit der Ergebnisdarstellung wurden verschiedene Fragen aufgeworfen, die im Rahmen weiterer Studien untersucht werden sollten: Bei der Untersuchung der organisationalen Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme gelang keine befriedigende Darstellung der allgemeinen Arbeitssituation der Dienstleister. Eine Ausnahme bildete der Aspekt der qualitativen und quantitativen Anforderungen. Zur Untersuchung der Arbeitssituation von Dienstleistern erscheint es notwendig, ein Analyseinventar für Dienstleistungstätigkeiten zu entwickeln, das die Arbeitssituation von Dienstleistern in relevanten Dimensionen abbildet. Aufgrund der Merkmale von Dienstleistungen erscheint es vielversprechend, als Dimensionen der Wahrnehmung von Arbeitsplätzen: Komplexität, Dienst am Kunden sowie (physische) Anforderungen nach Stone & Gueutal (1985) einer näheren Untersuchung zu unterziehen. Die in dieser Arbeit gewonnenen Daten zur Arbeitssituation resultieren aus den subjektiven Urteilen der Befragten. Im Rahmen künftiger Studien sollten die identifizierten relevanten Dimensionen von Dienstleistertätigkeiten durch systematische Arbeitsplatzanalysen ergänzt werden.

Im Zusammenhang mit den erhobenen qualitativen und quantitativen Anforderungen der Tätigkeit wurde bereits die Frage aufgeworfen, ob womöglich mit dieser Dimension der Arbeitssituation auch ein Belastungsaspekt, der aus der Tätigkeit resultiert, erhoben wird. Die qualitativen und quantitativen Anforderungen haben unter den erhobenen Faktoren der Arbeitssituation den höchsten Vorhersagewert für die antizipierten Konsequenzen im Fehlerfall. Es ist nicht auszuschließen, daß dieser Zusammenhang auf eine intermittierende Variable der Belastung zurückzuführen ist. Da ferner nachgewiesen werden konnte, daß die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen einen Prädiktor für die Handlungstendenz von Dienstleistern darstellen, sollte im Rahmen weiterer Untersuchungen überprüft werden, inwiefern Handlungstendenzen von der subjektiv empfundenen Belastung der Dienstleister beeinflußt werden.

Der Faktor Führung konnte als relevanter interpersoneller Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme bestätigt werden. In dieser Studie wurde die wahrgenommene Beteiligung und Unterstützung durch den Vorgesetzten als interpersoneller Faktor erhoben. Es konnte – entgegen der theoretischen Vorannahme – gezeigt werden, daß durch intensive Unterstützung und Partizipation auch bei Mitarbeitern an der Grenze der Organisation ein hoher Bekanntheitsgrad der Vorgesetztenenerwartungen erzielt und der Einfluß der Kunden durch geeignetes Vorgesetztenverhalten ausgeglichen werden kann. Im Rahmen weiterer Studien sollte genauer untersucht werden, welche Verhaltensweisen der Vorgesetzten zu diesem Effekt beitragen.

Ferner wäre es von besonderem Interesse festzustellen, welche spezifischen Verhaltensweisen von Führungskräften im Sinne eines kontingenztheoretischen Führungsansatzes in bestimmten Arbeitssituationen von Dienstleistern als unterstützend und damit förderlich für ihre Aufgabenerfüllung angesehen werden. Von weiterem Interesse wäre es zu erforschen, ob Dienstleister in Abhängigkeit von ihren persönlichen Voraussetzungen (Bildung, Betriebszugehörigkeit, Verantwortungsverständnis etc.) bestimmte Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten präferieren. Erkenntnisse zu diesen Themenkomplexen sollten weiter dahin spezifiziert werden, wie dieses Führungsverhalten umgesetzt oder trainiert werden kann.

Die Studie lieferte Erkenntnisse über verschiedene personelle Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme, deren Vorhersagewert allerdings nicht in allen Fällen zufriedenstellend war. Aus diesem Grund sollten zum einen konsistentere Skalen zum Verantwortungsverständnis entwickelt werden, um zuverlässigere Ergebnisse zu diesem Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme zu erzielen. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, weitere Personenfaktoren zu identifizieren, die mit der Übernahme von Verantwortung in Zusammenhang stehen.

Wie die Daten der vorliegenden Studie zeigen, besteht ein Zusammenhang zwischen personellen Faktoren und den antizipierten Handlungskonsequenzen sowie der empfungenen Rolle. Daher wäre es von besonderem Interesse zu untersuchen, (a) ob und wie Personenfaktoren die Wahrnehmung von Verhaltenserwartungen und Fehlerkonsequenzen beeinflussen und (b) ob und inwiefern in Abhängigkeit von den personellen Merkmalen der Zielperson an diese unterschiedliche Verhaltenserwartungen gerichtet werden. Speziell der Befund, daß einige Verhaltenserwartungen (Schaffen von Kundennutzen, Initiative und Aktivität sowie Effizientes und zielgerichtetes Vorgehen) von älteren Dienstleistern weniger stark wahrgenommen werden, sollte einer detaillierteren Analyse

unterzogen werden. Damit sollte geklärt werden, ob ältere Arbeitnehmer diesen Verhaltenserwartungen gegenüber weniger aufgeschlossen sind, oder ob Führungskräfte von diesen Arbeitnehmern weniger Verantwortungsübernahme im Sinne der genannten Verhaltensweisen erwarten.

Das Verantwortungsverständnis der Befragten stellt einen personenbezogenen Prädiktor der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen sowie der empfungenen Rolle dar, die ihrerseits mit der Beschäftigungsdauer und der Verweildauer in der jeweiligen Aufgabe invers zusammenhängt. Es wäre wünschenswert, diese Zusammenhänge genauer zu untersuchen, wie es überhaupt von Interesse erscheint, Einflußfaktoren des Verantwortungsverständnisses sowie Einflüsse auf den Wandel der Auffassung von Verantwortung im Berufsverlauf zu untersuchen. Aufschlußreich könnte es ferner sein, den Zusammenhang zwischen personellen Faktoren und dem tatsächlichen Verhalten von Dienstleistern im Kundenkontakt zu erforschen. Abgeleitet aus derartigen Erkenntnissen sollte es möglich sein, ein Diagnoseinstrument für eine angemessene Platzierung von Dienstleistern zu entwickeln bzw. im Fall veränderlicher Persönlichkeitsmerkmale Interventionsmöglichkeiten zu gestalten.

Die Studie weist Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Konsequenzen im Fehlerfall mit den Selbstaussagen der Dienstleister zu ihren Handlungstendenzen nach. Die Kenntnis antizipierter Handlungskonsequenzen könnte demnach Vorhersagen über die Verantwortungsübernahme von Dienstleistern erlauben. Dazu müßte es gelingen, unterschiedliche Handlungstendenzen zu spezifizieren und mit antizipierten Handlungskonsequenzen in Beziehung zu setzen. Ferner sollte es möglich sein, durch das Aufzeigen von Handlungskonsequenzen bestimmte Handlungstendenzen zu stärken – oder zu vermeiden. Eine Erweiterung der vorliegenden Studie könnte darin bestehen, die handlungsleitende Funktion antizipierter Fehlerkonsequenzen im Sinne von Sanktionen zu untersuchen.

Wie die Studie zeigte, hat der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen einen – wenngleich schwachen – Vorhersagewert für die realisierte Verantwortungsübernahme der Dienstleister. Das vorliegende Erhebungsinstrument sollte dahingehend verbessert werden, hierzu zufriedenstellende Vorhersagewerte zu erreichen. Inhaltlich erscheint es von besonderem Interesse der Frage nachzugehen, ob die Kenntnis der Kundenerwartungen eine im Sinne der Dienstleistungsorganisation wünschenswerte Handlungsbereitschaft der Dienstleister

aktiviert, oder ob eventuell disfunktionale Effekte erzielt werden, wenn die Dienstleister ihre Aktivitäten zu stark an den Kundenerwartungen ausrichten. Darüber hinaus könnte eine Erweiterung des vorliegenden heuristischen Modells darin liegen, weitere, nicht in dieser Studie untersuchte Kontextfaktoren der Verantwortungsübernahme zu integrieren.

Um das Verantwortungskonstrukt im Rahmen der Rollentheorie weiter zu spezifizieren, sollten in künftigen Studien weitere rollentheoretische Konzepte operationalisiert werden. Unter der Fülle von Einzelbefunden konnte ein negativer Zusammenhang zwischen der Intensität des Kundenkontakts und der Erwartung an verantwortungsvolles Handeln, sorgfältig vorzugehen und Vorgaben einzuhalten, festgestellt werden. Aus rollentheoretischer Perspektive ist hier von Interesse, ob dieser Befund auf einer Verhaltenserwartung der Organisation beruht, oder ob es auf die Rollendistanz von Dienstleistern im Kundenkontakt zurückgeführt werden kann, daß diese Dimension verantwortungsvollen Handelns weniger stark wahrgenommen wird.

Im Hinblick auf das methodische Vorgehen erscheint es wünschenswert, die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse durch eine größere, repräsentativere Zielgruppe der Untersuchung zu überprüfen. Durch eine größere Zielgruppe wäre es ferner möglich, bei der Durchführung der multiplen Regression und Determination die Prädiktorvariablen in einem Schritt in die statistische Analyse einzubeziehen. Damit könnte überprüft werden, ob eine Gruppe von Kontextfaktoren einen höheren Vorhersagewert für resultierende Modellelemente hat als andere – oder ob womöglich die Effekte einzelner Prädiktoren durch andere relativiert werden. In bezug auf das Erhebungsinstrument wäre es wünschenswert, Skalen mit höheren Konsistenzwerten zu entwickeln, um reliablere Ergebnisse zu erzielen.

Die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden hat sich in der vorliegenden Studie als nützlich erwiesen. Zur Untersuchung der aufgeworfenen Fragestellungen in weiteren Forschungsarbeiten wird daher empfohlen, erneut ein kombiniertes qualitatives und quantitatives Vorgehen zu wählen, um bei neuartigen Fragestellungen Exploration und vertiefende Analyse wiederum kombinieren zu können.

15.2 Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis

Welche Implikationen haben die vorgelegten Ergebnisse für die betriebliche Praxis?

Zunächst stellt sich die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse. Die Ergebnisse der Studie wurden innerhalb einer Dienstleistungsorganisation gewonnen. Inwiefern die Befunde auf andere Organisationen bzw. den Sektor der IT-Dienstleistungen insgesamt übertragen werden können, muß wie erwähnt im Rahmen repräsentativerer Studien untersucht werden. Die Studie kann im Hinblick auf die qualitativen Merkmale der Stichprobe als repräsentativ gelten: Peters (2001: 134) nennt als Charakteristika des IT-Dienstleistungsbereichs unter anderem (a) das überdurchschnittlich hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten, (b) die verbreitete Übernahme von Hochschul- und Fachhochschulabsolventen im Anschluß an das Studium sowie (c) die hohe Bedeutung der Qualifikation sowie der Aufrechterhaltung der Qualifikation.

Diese Charakteristika sind auch im Sample festzustellen, wo 55,78% der befragten Dienstleister eine akademische Ausbildung haben. 25% der Befragten sind 25 Jahre alt und jünger (48%: 30 Jahre alt und jünger), was darauf hinweist, daß diese Personen in dem Unternehmen ihre erste oder eine ihrer ersten Tätigkeiten ausüben. Die befragten Führungskräfte der Dienstleistungsorganisation nannten die Qualifikation ihrer Beschäftigten als wesentlichen Erfolgsfaktor sowie als Voraussetzung verantwortungsvollen Handelns. Diese Merkmale der Stichprobe sind insbesondere im Beratungs- und Projektgeschäft (Plan- und Build-Sektor) der untersuchten Dienstleistungsorganisation ausgeprägt. Auch diese Verteilung kann als typisch für die einzelnen Funktionsbereiche des IT-Dienstleistungssektors gelten.

Verantwortungsvolles Handeln kann aus der Sicht der befragten Führungskräfte und aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen zum Erfolg und zur Sicherung des Erfolgs von Dienstleistungsorganisationen beitragen. Daher sollte das verantwortungsvolle Handeln von Dienstleistern gefördert und unterstützt werden. Zur Förderung gewünschter Verhaltensweisen im beruflichen Handeln können mehrere Wege beschritten werden. Aus Darstellungsgründen wird im folgenden zwischen drei Gruppen von Maßnahmen unterschieden, die allerdings nicht immer trennscharf und voneinander unabhängig sind: (a) Als Maßnahmen auf der Seite der Organisation sind vor allem die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und –abläufen zu nennen. (b) Die Führung von Mitarbeitern als ein weiteres Instrument für Interventionen soll als eigene Klasse von Maß-

nahmen behandelt werden. Mittels der Führung werden Organisationsziele an die Belegschaft vermittelt sowie Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zur Erreichung dieser Organisationsziele beeinflusst. (c) Interventionen auf der Seite der Person umfassen im wesentlichen Maßnahmen wie Training und Qualifizierung, aber auch Personalauswahl und –platzierung. Auf ausgewählte Interventionsmöglichkeiten wird im folgenden eingegangen, wobei die Darstellung den Interventionsfeldern Organisation, Führung, Person folgt.

Empfehlungen für organisationale Maßnahmen

Als erwünschte organisationale Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme wurden in der Befragung der Dienstleister die finanzielle Belohnung von Verantwortungsübernahme, klare Rahmenregelungen, Transparenz über die Firmenphilosophie sowie eine verringerte Arbeitsbelastung untersucht. Diese Einzelmaßnahmen waren auch von den befragten Führungskräften thematisiert worden.

Diese organisationalen Maßnahmen sind unter anderem insbesondere dann erwünscht, wenn mit ökonomischen Konsequenzen im Fehlerfall zu rechnen ist. Anscheinend kann Mitarbeitern, deren Tätigkeit finanzielle Risiken für sie persönlich oder für die Dienstleistungsorganisation birgt, die Verantwortungsübernahme durch flankierende organisationale Maßnahmen erleichtert werden. Die Befunde lassen es geraten erscheinen, für Aufgaben mit finanziellen Risiken klare Rahmenregelungen zu schaffen. Hierzu könnten genaue Regelungen zur Budgetverantwortung, Unterschriftenregelungen für die Freigabe von Kosten oder für Vertragsabschlüsse ebenso wie die Festlegung von Eskalationsstufen im Fall drohender finanzieller Verluste gehören.

Bezüglich der Firmenphilosophie sollte festgelegt und an die Belegschaft vermittelt werden, welchen Stellenwert finanzielle Risiken im Vergleich zu anderen Risiken der Geschäftsaktivität von Dienstleistern einnehmen. So sollte deutlich gemacht werden, ob bei Entscheidungen – insbesondere vor Ort beim Kunden ohne Möglichkeit der Rückversicherung – eher ein finanzielles Risiko oder der Verlust eines Kundenauftrags in Kauf zu nehmen ist, wenn beispielsweise der Kunde Vertragskonditionen nachverhandeln möchte.

Ferner ist es zu empfehlen, für Dienstleister, deren Tätigkeit finanzielle Risiken birgt, eine angemessene Arbeitsbelastung sicherzustellen. Es ist naheliegend, daß bei einer ausgewogenen Arbeitsbelastung die Überprüfung von Kennzah-

len oder das Festlegen von Vorgehensweisen sorgfältiger vorgenommen werden können, so daß potentielle Risiken besser eingeschätzt und kontrolliert werden können.

Aus dem Wunsch nach finanzieller Incentivierung können verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden. Einerseits ist es denkbar, daß Dienstleister mit risikoreichen Aufgaben generell den Wunsch hegen, für dieses Risiko angemessen vergütet zu werden. In diesem Falle müßten die Risiken bzw. der Verantwortungsumfang für ökonomische Kennzahlen eines Unternehmens Gegenstand der Funktionsbewertung für die Gehaltsfindung sein und bei der Festlegung der Vergütung berücksichtigt werden. Ferner könnte eine Incentivierung im Erfolgsfall vorgenommen werden, nämlich dann, wenn ökonomische Risiken durch verantwortungsvolles Handeln der Mitarbeiter von der Dienstleistungsorganisation abgewendet wurden. Zur Verwirklichung dieser Vorgehensweise wären – falls vorhanden - entsprechende Kriterien in die Systeme zur Leistungsbeurteilung aufzunehmen, anhand derer das Mitarbeiterverhalten periodisch wiederkehrend beurteilt wird. Alternativ kann bei vorhersehbaren einzelnen Risiken, oder wenn Risiken der Tätigkeit immanent sind und regelmäßig vorkommen, die Bewältigung von Risiken Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarung sein. Bei dieser Vorgehensweise ist besonders darauf zu achten, Ziele zu operationalisieren sowie Anker für verschiedene Zielerreichungsgrade festzulegen.

Dienstleistungsorganisationen, die nicht über Beurteilungs- und Zielvereinbarungsinstrumente verfügen, sei an dieser Stelle die Entwicklung und Implementierung derartiger Instrumente empfohlen. Wenngleich die Einführung derartiger Instrumente einen erheblichen Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand, auch mit der Arbeitnehmervertretung, bedeutet, rechtfertigen die Vorteile solcher Systeme diesen Aufwand. Wenige ausgewählte Vorteile von Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystemen werden im folgenden vorgestellt.

Durch die Festlegung von Beurteilungskriterien und die Definition von Zielen in der Organisation werden Verbindlichkeit und Transparenz darüber erzielt, was in der Organisation als allgemein gewollt und erwünscht gilt. Wie die theoretische Analyse und die Daten dieser Studie zeigen, orientiert sich verantwortungsvolles Handeln an dem allgemein Erwünschten. Zielklarheit und normative Aussagen über gewünschtes Verhalten stellen damit eine Basis für die Übernahme von Verantwortung dar. Ferner sind Systeme zur Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung Instrumente, mit deren Hilfe die Führung von Dienstleistern im Sinne einer systematischen Beeinflussung des Verhaltens unterstützt werden kann. Freilich obliegt die Umsetzung der Instrumente den Führungskräf-

ten einer Organisation. Auf die Effekte der Umsetzung und Anwendung von Leistungs- und Beurteilungssystemen wird im folgenden Abschnitt zu den Empfehlungen für die Führung von Dienstleistern eingegangen.

Zielerreichungs- und Beurteilungssysteme sollten mit variablen Vergütungsbestandteilen gekoppelt sein. Sowohl die Befunde der Dienstleisterbefragung als auch die Aussagen der in dieser Studie befragten Führungskräfte sprechen dafür. Auch theoretisch ist davon auszugehen, daß durch die finanzielle Incentivierung des Leistungsverhaltens dieses gefördert werden kann. Wie bereits in Kapitel 3 zur Führung von Dienstleistern erörtert, dürfen die finanziell belohnten Verhaltensweisen nicht im Widerspruch oder in Konkurrenz zu anderen Zielen oder Normen der Organisation stehen. Wenn verantwortungsvolles Handeln in einer Dienstleistungsorganisation bedeutet, einen Auftrag nicht um jeden Preis anzunehmen oder einem Kunden abzuraten, wenn mit einem Auftrag dessen Ziele nicht erreicht werden können, jedoch ausschließlich Vertragsabschlüsse finanziell belohnt werden, muß dies zu disfunktionalen Effekten führen. Es ist in diesem Beispiel nicht zu erwarten, daß ein Dienstleister sich verantwortungsvoll im Verständnis der Dienstleistungsorganisation verhält. Vielmehr sollte statt dessen eine gute Beratungsleistung honoriert werden.

Basierend auf den Erkenntnissen früherer empirischer Studien und der vorliegenden Daten soll abschließend für die Gestaltung der Organisation die Empfehlung ausgesprochen werden, Dienstleistern weitgehende Handlungsspielräume in der Arbeitstätigkeit einzuräumen. Zum einen bewirkt die Einengung von Handlungsspielräumen die Einschränkung von Handlungs- und Entscheidungsalternativen, die aufgrund der Kundennähe und des uno-actu-Prinzips der Dienstleistung für die erfolgreiche Erstellung von Dienstleistungen benötigt werden. Zum anderen ist davon auszugehen, daß aufgrund der von Kohn & Schooler (1983) nachgewiesenen interaktiven Beziehung zwischen Arbeit und Persönlichkeit restriktive Arbeitsbedingungen, die die Übernahme von Verantwortung verhindern, eine negative Rückkoppelung auf das Verantwortungsverständnis einer Person und ihre Tendenz zur Verantwortungsübernahme haben. Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Tätigkeit von Dienstleistern können im engeren Sinne durch organisationale Vorgaben wie die Reichweite von Entscheidungsmöglichkeiten oder durch Wahlmöglichkeiten für Maßnahmen zur Aufgabenerledigung von der Organisation geschaffen werden. Die Umsetzung dieser Regelungen und damit das Einräumen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen im weiteren Sinn obliegt den Führungskräften.

Empfehlungen für die Führung von Dienstleistern

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stützen die Schlußfolgerungen aus früheren empirischen Studien, denen zufolge das Vorgesetztenverhalten einen wichtigen Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme darstellt. Auch und insbesondere im Dienstleistungssektor stellt das Führungsverhalten eine wesentliche Einflußgröße auf das Handeln von Mitarbeitern dar. Das Verhalten von Führungskräften wird dabei in mindestens zweierlei Hinsicht wirksam: Zum ersten sollen durch das Verhalten der Führungskräfte die Ziele und Normen der Organisation vermittelt werden sowie die Voraussetzungen zur Zielerreichung und zur Befolgung der Normen geschaffen werden. Ein Aufgabenschwerpunkt von Führungskräften stellt die Beeinflussung des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele dar, einen weiteren Schwerpunkt bilden Managementaufgaben, die die Steuerung von Arbeitsabläufen oder den Ressourceneinsatz zum Gegenstand haben. Zum zweiten, und dies konnte im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt werden, haben beziehungs- oder mitarbeiterorientierte Komponenten des Führungsverhaltens ebenfalls Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter und die Übernahme von Verantwortung.

Bei den folgenden Empfehlungen zur Führung von Dienstleistern wird auf den Bezug zu Führungstheorien sowie zur theoretischen Analyse von Dimensionen des Führungsverhaltens verzichtet (zur ausführlichen Darstellung von Führungstheorien vergleiche z.B. Staehle, 1990: 711 ff) und statt dessen auf Verhaltensempfehlungen bei der Führung von Dienstleistern eingegangen.

Folgende Verhaltensweisen von Führungskräften können als förderlich für die Verantwortungsübernahme von Dienstleistern im Kundenkontakt gelten:

Durch das Schaffen von Transparenz über die Ziele der Organisation, der Firmenphilosophie sowie durch die Vermittlung konkreter Verhaltenserwartungen wird Mitgliedern von Organisationen vermittelt, was innerhalb einer Organisation als wünschenswert gilt. Da verantwortungsvolles Handeln sich am jeweils (in einer Gruppe oder Organisation) Gesollten orientiert, stellen diese Informationen eine wesentliche Grundlage für die Verantwortungsübernahme dar. Insbesondere bei Dienstleistern im Kundenkontakt ist dieses Vorgesetztenverhalten von herausragender Bedeutung, da Dienstleister an der Grenze der Organisation vielfach mit den Wünschen und Vorstellungen der Organisationsumwelt konfrontiert sind und daher die Gefahr besteht, daß sie sich womöglich stärker an den Vorstellungen der Organisationsumwelt (der Kunden) orientieren.

Durch die Unterstützung und Beratung von Dienstleistern im Kundenkontakt können zum einen bessere Ergebnisse bei der Leistungserstellung erzielt werden; zum anderen ist zu erwarten, daß dadurch (emotionale) Belastungsaspekte der Tätigkeit im Kundenkontakt abgefedert werden können. Es ist zu erwarten, daß durch Unterstützung und Beratung durch die Vorgesetzten auch die Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern gefördert werden kann. Diese Effekte sind insbesondere bei Mitarbeitern zu erwarten, die Verantwortung als Belastung und Risiko empfinden. Entsprechende Zusammenhänge zwischen dem Verantwortungsverständnis und dem Wunsch nach einem anderen Vorgesetztenverhalten konnten in dieser Studie nachgewiesen werden. Da Dienstleister bei der Ausübung ihrer Tätigkeit mit den Erwartungen der Kunden konfrontiert sind, die evtl. im Widerspruch zu den Interessen und Vorgaben der Dienstleistungsorganisation stehen, sind Dienstleister Inter-Senderkonflikten ausgesetzt. Durch die Unterstützung und Beratung durch die Vorgesetzten soll eine zufriedenstellende Lösung der Rollenkonflikte erreicht werden. Ferner trägt die Beratung durch die Vorgesetzten zur on-the-job Qualifizierung der Mitarbeiter bei, da die mit dem Vorgesetzten erarbeiteten Lösungswege auch auf künftige Situationen bei der Leistungserstellung übertragen werden können. Als besonderer Aspekt der Unterstützung von Dienstleistern ist die „Rückenstärkung“ von Dienstleistern gegenüber dem Kunden hervorzuheben. Aufgrund der teilweise divergierenden Interessen von Kunden- und Dienstleistungsorganisation haben Dienstleister gelegentlich dem Kunden gegenüber Standpunkte zu vertreten, die für diesen schwer oder nicht akzeptabel sind. Hier ist beispielsweise an Sonderwünsche der Kunden ohne zusätzliche Vergütung zu denken, die dem Gewinnprinzip der Dienstleistungsorganisation entgegenstehen. Es sollte für den Dienstleister sehr entlastend wirken, wenn er in solchen Situationen von seinem Vorgesetzten unterstützt wird.

Durch das Einräumen von Handlungsspielräumen im Rahmen der organisationalen Regelungen sowie durch das Schaffen weiterer Partizipationsmöglichkeiten für Dienstleister im Kundenkontakt wird es den Dienstleistern ermöglicht, (a) ihre persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen bei der Leistungserstellung einzubringen sowie (b) vor Ort in der Kundenorganisation flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren. Zum Einräumen von Handlungsspielräumen gehört auch eine „echte“ Delegation von Aufgaben, die dazu führt, daß Mitarbeiter für die Zielerreichung und die Wahl der geeigneten Mittel zur Aufgabenerfüllung selbst verantwortlich sind.

Als Korrelat der Verantwortungsübernahme konnte die Wahrnehmung von Handlungskonsequenzen nachgewiesen werden. Verantwortungsvolles Handeln hat zum Ziel, positive Handlungskonsequenzen zu erreichen sowie negative oder unerwünschte Konsequenzen von Handlungen oder ihrer Unterlassung zu verhindern. Das Aufzeigen von positiven wie negativen Handlungskonsequenzen durch die Vorgesetzten von Dienstleistern kann demzufolge zur Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter beitragen.

Daß verantwortungsvolles Handeln auf das Erreichen positiver bzw. auf die Vermeidung negativer Effekte zielt, führt weiter zu der Forderung, Fehler von Dienstleistern nicht zu sanktionieren, wenn dieser nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt hat. Verantwortungsvolles Handeln heißt nach Ansicht der befragten Führungskräfte, auf (eigene) Fehler hinzuweisen und Probleme weiterzueskalieren, um dadurch weitere Schäden zu verhindern oder einzugrenzen. Es ist vorstellbar, daß ein in diesem Sinn verantwortungsvoll handelnder Mitarbeiter künftig nicht mehr ehrlich auf eigene Fehler hinweist, wenn er mit Sanktionen zu rechnen hat.

Regelmäßiges Feedback über die Leistung und die Zielerreichung der Mitarbeiter als weitere Dimension des Führungsverhaltens trägt einerseits zur Kenntnis des jeweiligen Stands der Aufgabenerledigung bei, andererseits zur Kenntnis der Handlungskompetenz der Mitarbeiter. In Folge dieser Kenntnis können Maßnahmen zur (weitergehenden/verbesserten) Aufgabenerledigung eingeleitet werden bzw. Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

Da Führungskräfte als mächtige Rollensender Modelle für das Verhalten darstellen, sollten sie selbst ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und ihren Mitarbeitern verantwortungsvolles Handeln vorleben.

Empfehlungen zur Intervention auf der personellen Ebene

Auch auf der personellen Ebene kann zur Sicherung bzw. zur Steigerung der Verantwortungsübernahme interveniert werden. Möglichkeiten bestehen in der Information und Qualifizierung der Dienstleister sowie in einer angemessenen Personalauswahl und –plazierung.

Kundenkontaktsituationen stellen aufgrund des uno-actu-Prinzips für Dienstleister eine besondere Herausforderung dar. In beiden empirischen Studien konnte der Kundenkontakt als wesentlicher Kontextfaktor der Verantwortungsübernahme identifiziert werden, wobei überraschend festgestellt wurde, daß der Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen nicht durch die Intensität des Kundenkontakts vorhergesagt werden kann. Dieser Befund weist darauf hin, daß ein intensiver Kontakt mit dem Kunden für die Ermittlung des Kundenbedarfs nicht ausreicht und legt die Schlußfolgerung nahe, daß Dienstleister für die Erhebung des Kundenbedarfs besonders zu qualifizieren sind. Von den befragten Führungskräften wurde die Beherrschung kommunikativer Techniken wie Fragetechniken oder die Kenntnis von Motivstrukturen als erleichternd für die Erhebung des Kundenbedarfs genannt. In der Tat dürfte es Dienstleister bei der Erhebung des Kundenbedarfs bzw. der Kundeninteressen unterstützen, wenn sie über ein geeignetes methodisches Inventar verfügen. Entsprechende Trainings, aber auch Coaching und Feedback on the job sollten geeignete Maßnahmen darstellen. Besondere Bedeutung erlangt die Ermittlung der Kundeninteressen im Projekt- und Beratungsgeschäft, wo gegebenenfalls mit einem verdeckten Interesse, einer Hidden Agenda, des Kunden zu rechnen ist. Hier dürfte neben den Trainings eine entsprechende Berufserfahrung hilfreich sein, um derartige Konstellationen zu erkennen. Vorstellbar ist es, unerfahrene gemeinsam mit erfahreneren Beratern einzusetzen, um hier einen entsprechenden Erfahrungstransfer zu erzielen.

Wenngleich die Intensität des Kundenkontakts in der Studie keinen Prädiktor für den Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen darstellte, hatte das Bewußtsein der Mitarbeiter dafür, daß die Integration des Kunden Verantwortung fordert, einen Vorhersagewert für den Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen. Demzufolge erscheint es wichtig, ein dementsprechendes Bewußtsein bei den Mitarbeitern zu schaffen. Dies kann einerseits durch Informationsveranstaltungen erreicht werden, andererseits sollten diese Zusammenhänge im Arbeitsalltag bei der Ausübung der Tätigkeit vermittelt werden. Es ist naheliegend, daß die Vorbilder von Vorgesetzten und Kollegen sowie entsprechende Hinweise bei der Auftragserteilung sowie bei Zwischenbesprechungen zur Aufgabenerledigung hier positive Wirkung zeigen.

Die Kenntnis des Kundenbedarfs und der Kundeninteressen sollte in jedem Fall zu einer besseren Integration des „externen Faktors“ bei der Dienstleistungserstellung und damit letztlich auch zur Qualität der Leistung und der Kundenzufriedenheit beitragen. Es konnte aber auch festgestellt werden, daß das eigenverantwortliche Handeln der Dienstleister, das heißt das Vorgehen ohne Ab-

stimmung mit dem Vorgesetzten, mit dem Bekanntheitsgrad der Kundenerwartungen in Zusammenhang steht. Einerseits kann erwartet werden, daß durch die Kenntnis der Kundenerwartungen das von Dienstleistern erwünschte Verhalten, nämlich vor Ort in der Kundenorganisation eigenverantwortlich zu handeln und ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten Entscheidungen zu treffen, gefördert wird. Andererseits weist dieser Befund auf die Gefahr hin, daß Dienstleister sich bemühen, den Kundenerwartungen zu entsprechen, ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten darüber zu halten, welche Vorgehensweise aus seiner Sicht erwünscht ist. Es wird daher ferner vorgeschlagen, Dienstleister, die für die Erhebung von Kundenerwartungen qualifiziert werden, zugleich intensiv mit den Leitlinien und den von der Dienstleistungsorganisation erwünschten Vorgehensweisen vertraut zu machen, was wiederum eine Führungsaufgabe darstellt.

In der Studie zog die Antizipation von ökonomischen Konsequenzen im Fehlerfall das breiteste Spektrum von erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme nach sich. Dazu gehörten neben den organisationalen Rahmenbedingungen auch eine entsprechende Qualifizierung und Information. Zur (besseren) Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Umgang mit finanziellen Risiken sollte die fachliche Qualifikation der Dienstleister durch entsprechende Schulungsmaßnahmen gesteigert werden. Damit kann eine bessere Kalkulation und Einschätzung von Risiken (z.B. im Rahmen von Kostenkalkulationen) erreicht werden; ferner werden den Mitarbeitern Instrumente an die Hand gegeben, um diesen Risiken zu begegnen. Außerdem erscheint es erfolgversprechend, den Mitarbeitern Rahmeninformationen über die jeweilige Aufgabe oder das Projekt zu vermitteln. Die in der vorliegenden Studie untersuchten ökonomischen Konsequenzen von Fehlern bezogen sich auf ausbleibende Folgeaufträge, auf die Beendigung von Geschäftsbeziehungen, auf finanzielle Konsequenzen für den Dienstleister selbst sowie auf die fehlende Rentabilität der Auftragsabwicklung. Es sollte zur Verantwortungsübernahme beitragen, wenn Dienstleistern der Beitrag einer Geschäftsbeziehung zum Umsatz der Dienstleistungsorganisation bekannt ist, oder wenn ihm die Kalkulationsbasis für einen Auftrag bekannt ist. Die Kenntnis dieser Sachverhalte sollte manche eigenständige Entscheidung, die vor Ort in der Kundenorganisation zu treffen ist, auf eine solidere Basis stellen.

Ferner war vor dem Hintergrund antizipierter ökonomischer Konsequenzen auch eine angemessene Personalplazierung gewünscht, was darauf hinweist, daß manche Mitarbeiter sich nicht dafür geeignet halten, mit diesen Risiken

umzugehen. Überhaupt sollten der Auswahl und Plazierung von Dienstleistern im Kundenkontakt höchste Aufmerksamkeit zugemessen werden. Auch unter der Bedingung, daß Sorgfalt und das Umsetzen von Vorgaben gefordert sind, sowie unter der Anforderung, Kundennutzen zu schaffen, kann in einigen Fällen mit dem Wunsch nach einer anderen Personalplazierung gerechnet werden. Scheinbar halten sich manche Mitarbeiter nicht für geeignet oder sind nicht gewillt, bestimmte Facetten verantwortungsvollen Handelns stärker umzusetzen. Auch für Personen, die unter Verantwortung Belastung und Risiko verstehen, stellt die Passung zwischen Person und Aufgabe eine wesentliche Voraussetzung für (mehr) Verantwortungsübernahme dar.

Eine wesentliche Anforderung an das Human Resources Management von Dienstleistungsorganisationen besteht demzufolge darin, neben geeigneten Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen geeignete eignungs- und potentialdiagnostische Instrumente zur Verfügung zu stellen. Nur auf der Basis einer sorgfältigen Analyse der momentanen Eignung sowie des Potentials eines Dienstleisters können eine gute Personalauswahl und –plazierung erreicht werden. Dafür ist mehrstufig vorzugehen. Die Basis bildet eine sorgfältige Analyse der Anforderungen, die aus der Tätigkeit eines Dienstleisters resultieren. Aufgrund der Befunde der vorliegenden sowie früherer empirischer Arbeiten ist für die Anforderungsanalyse die Critical Incident Technique nach Flanagan (1954) zu empfehlen, da mit dieser Technik die für die jeweilige Tätigkeit erfolgversprechenden Verhaltensweisen operationalisiert und damit die Anforderungen auf der Verhaltensebene konkret definiert werden können. Entsprechend der gewonnenen Anforderungen auf der Verhaltensebene sollten die Personalauswahl und –plazierung demzufolge mittels verhaltensorientierter Verfahren wie Assessment Centern oder Arbeitsproben vorgenommen werden. Die Beobachtung und Bewertung dieser Arbeitsproben sollte nicht externen Beratern überlassen werden und zumindest unter Beteiligung von Vertretern der Dienstleistungsorganisation vorgenommen werden, da ihnen die Anforderungen und von der Dienstleistungsorganisation gewünschten Verhaltensweisen am besten bekannt sind. Für eine angemessene Personalplazierung haben interaktive Verfahren oder Arbeitsproben einen weiteren positiven Effekt: Sie vermitteln einem potentiellen Arbeitsplatzinhaber in realistischer Weise die Anforderungen der künftigen Position und können damit zur Selbstselektion von Bewerbern beitragen. Es ist allerdings fraglich, wie stark in einer Zeit der wirtschaftlichen Rezession und einer Verknappung des Arbeitsplatzangebotes Selbstselektionseffekte zum Tragen kommen.

Schwieriger erscheint es, das Verantwortungsverständnis einer Person als Prädiktor der Verantwortungsübernahme zu erheben. Hierzu müßte noch Grundlagenarbeit geleistet werden.

Wie die Aussagen der befragten Führungskräfte nahelegen, spielt das Dienstleisterverständnis für das Entstehen von Verhaltenserwartungen eine Rolle und sollte entsprechend auch für die Übernahme von Rollenerwartungen relevant sein. Bei der Plazierung von Dienstleistern im Kundenkontakt könnte demzufolge das Dienstleisterverständnis einer Person einen weiteren Prädiktor für sein künftiges Verhalten darstellen und als Auswahlkriterium herangezogen werden. Zur Überprüfung der (Formal-) Qualifikation eines Dienstleisters kann aufgrund der Breite der denkbaren Anforderungen keine pauschale Empfehlung ausgesprochen werden. Inwiefern die in dieser Studie erhobenen personellen Kontextfaktoren durch betriebliche Interventionsmaßnahmen verändert werden können, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Zur Prognose dieser Möglichkeiten wären Längsschnittuntersuchungen vonnöten. Es ist zu vermuten, daß Faktoren wie das Selbstverständnis als Dienstleister oder das Verantwortungsverständnis einer Person nicht kurzfristig und nicht durch Trainings veränderbar sind, was die Bedeutung der Personalplazierung unterstreicht.

Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung weisen darauf hin, daß zwei personellen Faktoren im Hinblick auf verantwortungsvolles Handeln große Bedeutung zukommt: dem Selbstverständnis als Führungskraft und dem Menschenbild der Rollensender. Es konnte gezeigt werden, daß diese subjektiven Theorien der Führungskräfte bestimmend dafür sind, ob sie ihren Mitarbeitern zutrauen, (mehr) Verantwortung zu übernehmen und welche Maßnahmen sie zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter ergreifen. Auch für diese Faktoren kann nicht abschließend beantwortet werden, ob sie kurzfristig veränderbar sind, so daß in Bereichen, in denen kurzfristig ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme oder eine Steigerung der Verantwortungsübernahme erzielt werden soll, entsprechend eingestellte und gegenüber Veränderungen aufgeschlossene Führungskräfte eingesetzt werden sollten.

Letztlich soll jedoch die Veränderbarkeit personeller Faktoren im beruflichen Kontext nicht zu pessimistisch eingeschätzt werden. Längsschnittuntersuchungen von Kohn & Schooler (1983) belegten, daß eine reziproke Interaktion zwischen Arbeit und Persönlichkeit besteht. Sie stellten fest, daß persönliche Autonomiebestrebungen von den beruflichen Möglichkeiten zur Selbstbestimmung kurzfristig positiv beeinflußt werden. Langfristig werden diese Effekte auch in

die andere Richtung wirksam, was bedeutet, daß Personen mit hohem Autonomiestreben sich entsprechende berufliche Konstellationen schaffen. Aus diesem Grund sollten die Möglichkeiten zur Intervention auf der personalen Ebene gegenüber anderen Ansätzen zur Steigerung von Verantwortungsübernahme in Unternehmen nicht vernachlässigt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1:	Arten kollektiver Verantwortung (in Anlehnung an Lenk & Maring, 1998: 23f.)
Abbildung 2.2:	Dreiecksmodell der Verantwortung nach Schlenker (1997)
Abbildung 3.1:	Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1993)
Abbildung 3.2:	Klassen von Dienstleistungen (nach Garbe, 1998: 28)
Abbildung 3.3:	Die Dienstleistungstriade (Nerdinger, 1994: 72)
Abbildung 5.1:	Ableitung sozialer Rollen aus gesellschaftlichen Werten (Wiswede, 1977: 37)
Abbildung 5.2:	Zusammenhänge zwischen organisatorischen Regelungen und der organisatorischen Rolle (Kieser, 1992: 458)
Abbildung 5.3:	Modell der Rollenübernahme (Katz & Kahn, 1978: 196)
Abbildung 5.4 :	Klassifizierung von Rollenkonflikten (Wiswede, 1977)
Abbildung 9:	Heuristisches Modell der Erwartungen an verantwortungsvolles Handeln im IT-Dienstleistungssektor
Abbildung 11:	Heuristisches Modell der Verantwortungsübernahme im IT-Dienstleistungssektor
Abbildung 13.5.1:	Intensität Kundenkontakt nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.2:	Faktoren der Arbeitssituation nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.3:	Ausprägung der Indices zum Verantwortungsverständnis im Gesamtsample
Abbildung 13.5.4:	Verantwortungsverständnis nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
Abbildung 13.5.5:	Führungssituation nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.6:	Wahrgenommene Handlungskonsequenzen nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.7:	Empfangene Rolle - Bekanntheit der Vorgesetzten- und Kundenerwartungen nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.8:	Empfangene Rolle – Wahrgenommene Verhaltenserwartungen nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.9:	Index Verantwortungsgrad gesamt und Verteilung der Ausprägungen der Verantwortungsübernahme
Abbildung 13.5.10:	Realisierte Verantwortungsübernahme nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.11:	Handlungstendenzen nach Leistungsbereich
Abbildung 13.5.12:	Erwünschte Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme nach Leistungsbereich

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Wesentliche Ergebnisse von Bedeutungsanalysen zum Verantwortungsbegriff
Tabelle 2.2:	Wesentliche Ergebnisse empirischer Studien zu personellen Korrelaten von Verantwortung
Tabelle 2.3:	Wesentliche Ergebnisse zu Korrelaten der Arbeitsumwelt von Verantwortung
Tabelle 3.1:	Entwicklung der Beschäftigungsanteile der einzelnen Wirtschaftssektoren an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 – 1990
Tabelle 3.2:	Prognostizierte Anteile von Erwerbstätigen in % nach Sektoren in den alten Ländern der Bundesrepublik Deutschland
Tabelle 3.3:	Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen im Überblick
Tabelle 9.1:	Herkunft der Interviewpartner nach Leistungsbereichen
Tabelle 12.1:	Für die Fragebogenerhebung zu operationalisierende Konstrukte
Tabelle 12.2:	Items zum Kundenkontakt
Tabelle 12.3:	Items zur Allgemeinen Arbeitssituation
Tabelle 12.4:	Items zur Speziellen Arbeitssituation
Tabelle 12.5:	Items zu den Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit
Tabelle 12.6:	Items zum Verantwortungsverständnis der Befragten
Tabelle 12.7:	Items zur wahrgenommenen Unterstützung und Partizipation durch den Vorgesetzten
Tabelle 12.8:	Items zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
Tabelle 12.9:	Items zum Bekanntheitsgrad der Kunden- und Vorgesetztenenerwartungen
Tabelle 12.10:	Items zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten
Tabelle 12.11:	Items zu den Handlungstendenzen der Dienstleister
Tabelle 12.12:	Items zur bereits realisierten Verantwortungsübernahme
Tabelle 12.13:	Items zu Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns
Tabelle 13.3.1:	Geschlechterverteilung der Befragten
Tabelle 13.3.2:	Alter der Befragten je Leistungsbereich
Tabelle 13.3.3:	Zugehörigkeit zum Leistungsbereich und Jobcode der Befragten
Tabelle 13.3.4:	Ausbildungsabschluß nach Leistungsbereich
Tabelle 13.3.5:	Unternehmenszugehörigkeit nach Leistungsbereich
Tabelle 13.3.6:	Beschäftigungsdauer in der jetzigen Position nach Leistungsbereich
Tabelle 13.4.1:	Rotierte Faktormatrix der den Kundenkontakt konstituierenden Items
Tabelle 13.4.2:	Konsistenzmaße für den Index Intensität des Kundenkontaktes
Tabelle 13.4.3:	Rotierte Faktormatrix der die Indices der allgemeinen Arbeitssituation konstituierenden Items
Tabelle 13.4.4:	Konsistenzmaße für die Indices zur allgemeinen Arbeitssituation

Tabelle 13.4.5:	Rotierte Faktormatrix der die Indices der speziellen Arbeitssituation konstituierenden Items
Tabelle 13.4.6:	Konsistenzmaße für die Indices zur speziellen Arbeitssituation
Tabelle 13.4.7:	Faktormatrix der die Indices zu den Erfolgsmerkmalen konstituierenden Items; Vorgabe einer dreifaktoriellen Lösung
Tabelle 13.4.8:	Konsistenzmaße für die Indices zu den Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit
Tabelle 13.4.9:	Faktormatrix der die Indices zum Verantwortungsverständnis konstituierenden Items
Tabelle 13.4.10:	Konsistenzmaße für die Indices zum Verantwortungsverständnis der Befragten
Tabelle 13.4.11:	Faktormatrix der den Index Führung konstituierenden Items
Tabelle 13.4.12:	Konsistenzmaße für den Index Führung
Tabelle 13.4.13:	Faktormatrix der die Indices zu den Handlungskonsequenzen konstituierenden Items
Tabelle 13.4.14:	Konsistenzmaße für die Indices zu den Handlungskonsequenzen der Tätigkeit
Tabelle 13.4.15:	Faktormatrix der die Indices zu den Vorgesetzten- und Kundenerwartungen konstituierenden Items
Tabelle 13.4.16:	Konsistenzmaße für die Indices zu den Vorgesetzten- und Kundenerwartungen
Tabelle 13.4.17:	Faktormatrix der die Indices zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten konstituierenden Items
Tabelle 13.4.18:	Konsistenzmaße für die Indices zu den Verhaltenserwartungen der Vorgesetzten
Tabelle 13.4.19:	Faktormatrix der die Indices zu den Handlungstendenzen der Befragten konstituierenden Items
Tabelle 13.4.20:	Faktormatrix der die Indices zu den Handlungstendenzen der Befragten konstituierenden Items (einfaktorielle Lösung)
Tabelle 13.4.21:	Konsistenzmaße für den Index zu den Handlungstendenzen der Befragten
Tabelle 13.4.22:	Faktormatrix der die Indices zu den erwünschten Bedingungen von mehr Verantwortungsübernahme konstituierenden Items
Tabelle 13.4.23:	Konsistenzmaße für die Indices zu den Voraussetzungen von mehr Verantwortungsübernahme
Tabelle 13.5.1:	Statistische Kennwerte der Items zum Kundenkontakt der Befragten
Tabelle 13.5.2:	Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung
Tabelle 13.5.3:	Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung nach Leistungsbereich
Tabelle 13.5.4:	Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit berufsbiographischen Daten
Tabelle 13.5.5:	Subjektives Dienstleisterverständnis der Befragten
Tabelle 13.5.6:	Korrelationsmatrix der Selbsteinschätzung zu mehr Verantwortungsübernahme mit den Indices Verantwortungsverständnis
Tabelle 13.5.7:	Mittelwerte der subjektiv empfundenen Schnelligkeit von Handlungskonsequenzen nach Zeitspanne
Tabelle 13.6.1:	Korrelationsmatrix der Indices zur Arbeitssituation mit den

Tabelle 13.6.2:	Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
Tabelle 13.6.3:	Korrelationsmatrix der berufsbiographischen Daten mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
Tabelle 13.6.4:	Korrelationsmatrix des Index' Führung mit den Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
Tabelle 13.6.5:	Korrelationsmatrix der Indices zur Arbeitssituation mit den Indices zur empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.6:	Korrelationsmatrix der berufsbiographischen Daten mit den Indices zur empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.7:	Ergebnis der Kovarianzanalyse: Index Effizientes, zielgerichtetes Verhalten nach Leistungsbereich; Kontrolle Führung, Alter
Tabelle 13.6.8:	Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit den Indices zur empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.9:	Korrelationsmatrix des Items „Mehr Verantwortungsübernahme vorstellbar“ mit den Indices zur empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.10:	Korrelationsmatrix des Index' Führung mit den Indices zur empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.11:	Korrelationsmatrix der Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen mit den Indices zu den Handlungstendenzen
Tabelle 13.6.12:	Korrelationsmatrix der Indices zur empfangenen Rolle mit den Indices zu den Handlungstendenzen
Tabelle 13.6.13:	Korrelationsmatrix der Indices zu den wahrgenommenen Handlungskonsequenzen mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme
Tabelle 13.6.14:	Korrelationsmatrix der Indices zur empfangenen Rolle mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme
Tabelle 13.6.15:	Korrelationsmatrix der Indices zum Verantwortungsverständnis mit den Indices zu den erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme
Tabelle 13.6.16:	Für die Regressionsbestimmung herangezogene Prädiktorvariablen für die wahrgenommenen Handlungskonsequenzen sowie die empfangene Rolle
Tabelle 13.6.17:	Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen
Tabelle 13.6.18:	Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der empfangenen Rolle
Tabelle 13.6.19:	Für die Regressionsbestimmung herangezogene Prädiktorvariablen für die Handlungstendenzen sowie die erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme
Tabelle 13.6.20:	Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der Handlungstendenzen
Tabelle 13.6.21:	Multiple Regressionsgleichungen zur Vorhersage der erwünschten Bedingungen für mehr Verantwortungsübernahme

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In Dunette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1175-1199). Chicago.
- Adams, J. S. (1980). Interorganizational Processes and Organizational Boundary Activities. In *Research in Organizational Behavior*. JAI Press Inc.
- Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51, 71-82.
- Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen: Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung. (1986). In W. Duell & F. Frei (Hrsg.), *Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens* (Bd. 77). Frankfurt (Main); New York: Campus.
- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative science quarterly*, 18, 141-167.
- Auhagen, E. (1994). Zur Sozialpsychologie der Verantwortung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 238-247.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. Schuchard-Fischer, C. & Weiber, R. (1987). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Baitsch, C. (1985). *Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung*. Bern: Lang.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, 122-147.
- Bauriedl, Th. (1996). Verantwortung und Freiheit in Institutionen. In H. Puehl (Hrsg.), *Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme* (S. 48-59). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Beck, K. et al. (1996). Zur Entwicklung moralischer Urteilskompetenz in der kaufmännischen Erstausbildung - Empirische Befunde und praktische Probleme. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 13*, 187-206.
- Beckmann, J. (1985). Handlungs- und Lageorientierung. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Beckmann, J. & Strang, H. (1992). Soziale Hemmung und Förderung bei schwierigen Aufgaben. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 83-91.
- Belastung. (1991). In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Berkel, Karl. (1998). Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 117-135). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Beschäftigungspotentiale unternehmensbezogener Dienstleistungen. (1999). *ifo-Schnelldienst, Heft 15*, 31 - 42.
- Bierhoff, H. W. (1994). Verantwortung und altruistische Persönlichkeit. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 217-226.

- Blasi, Augusto. (1983). Moral Cognition and Moral Action: A Theoretical Perspective. *Developmental Review* 3, 178-210.
- Blickle, G. (1994). Psychologische Perspektiven zur Unternehmens- und Führungsethik. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (N.F. 12), 76-82.
- Blickle, G. (1998). Ethik in Organisationen - eine Standortbestimmung. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 3-15). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bonitz, D. (1995). *Evaluation von Arbeitssystemen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bormann, W. C. & Motowidlo, S. J. & Hanser, L. M. (1993). A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space. In N. K. Eaton & J. P. Campbell (Hrsg.), *Integrated criterion measurement for large-scale computerized selection and classification*. Anaheim, CA.
- Bortz, J. (1977). *Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. (1984). *Lehrbuch der empirischen Forschung*. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brandstätter, H. (1978). Organisationsdiagnose. In A. Mayer (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 43 - 71). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Brehm, M. (1998). Verminderung von Kompetenz und Verantwortung. In G. Schanz (Hrsg.), *Schriften des Institutes für Unternehmensführung der Georg-August-Universität Göttingen* (Bd. Band 2). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Brosius, G. (1988). *SPSS/PC+ Basics and Graphics*. Hamburg: Mac Graw-Hill.
- Brugger, W. (1971). *Philosophisches Wörterbuch*. Freiburg.
- Budner, S. (1962). Intolerance and Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality*, Vol. XXX, 29-50.
- Bullinger, H.-J. (1998). Dienstleistung: Veränderungen für die Arbeit der Zukunft. In H.-J. Bullinger & E. Zahn (Hrsg.), *Dienstleistungsoffensive - Wachstumschancen intelligent nutzen* (S. 15-34). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Bullinger, H.-J., Ganz, W. & Schlund, M. (1997). Personalmanagement in der Dienstleistungsgesellschaft. *Personalwirtschaft, Sonderheft*, 9 - 15.
- Bungard, W.. (1993). Probleme anwendungsbezogener organisationspsychologischer Forschung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 107-128). Bern: Huber.
- Bungard, W. & Herrmann, Th. (Hrsg.). (1993). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern: Huber.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, CA.
- Corsten, H. (1985). *Die Produktion von Dienstleistungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Corsten, H. (1990). *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*, 2. Auflage, München.

- Corsten, M. & Lempert, W. (1992). Moralische Dimensionen der Arbeitssphäre. In Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (Hrsg.), *Materialien aus der Bildungsforschung* (Bd. Nr. 42). Berlin.
- Corsten, M. & Lempert, W. (1996). Moralische Kompetenz in einfachen Berufen als "human capital" und als humanes Kapital. *Die Unternehmung, Heft 02*, 75-88.
- Cranach, M. von. (1983). Über die bewußte Repräsentation handlungsbezogener Kognitionen. In L. Montada (Hrsg.), *Kognition und Handeln* (S. 64-76). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Crosby, L. A. (1991). Building and Maintaining Quality in the Service Relationship. In St. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardsson & B. O. Gustavsson (Hrsg.), *Service Quality. Multidisciplinary and Multinational Perspectives* (S. 269-287). Lexington, Mass.: Lexington.
- Czepiel, J. A. (1990). Managing Relationships with Customers: A Differentiating Philosophy of Marketing. In D. E. Bowen, R. B. Chase, Th. G. Cummings & Ass. (Hrsg.), *Service Management Effectiveness. Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing* (S. 299-323). San Francisco: Jossey Bass.
- Dahme, C. (1997). *Systemanalyse menschlichen Handelns. Grundlagen und Ansätze zur Modellbildung*. Westdeutscher Verlag.
- Damiani, E. (1991). *Qualität im Bankgeschäft*. Augsburg: Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg.
- Dann, H.-D. (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm? Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts. In L. Montada (Hrsg.), *Kognition und Handeln* (S. 77-92). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dean, J. W. & Brass, D. J. (1985). Social Interaction and the Perception of Job Characteristics in an Organization. *Human Relations*, 38, 571-582.
- Deller, J. (1998). Verantwortung im Management - ein Personalentwicklungsprojekt. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 223-232). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Detje, F. (1999). *Handeln erklären - Vergleich von Theorien menschlichen Handelns und Denkens*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Dewe, B. & Ferchhoff, W. (1988). Tätigkeitsanforderungen an Dienstleistungspersonal im Bildungs- und Sozialwesen. In *Zeitschrift für Personalforschung* (Bd. 2, S. 131 - 153). München: Hampp.
- Diamond, M. A. & Allcorn, S. (1984). Psychological barriers to personal responsibility. *Organizational Dynamics*, 12(4), 66-77.
- Diller, H. & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing-Zeitschrift für Theorie und Praxis*, 211-220.
- Döbert, R. (1995). Verantwortung im Umbruch. In E.-H. Hoff & L. Lappe (Hrsg.), *Verantwortung im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Dose, Jennifer J. & Klimoski, Richard J. (1995). Doing the Right Thing in the Workplace: Responsibility in the Face of Accountability. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, Vol 8, No. 1, 35-56.
- Dostal, W. (1988). Der Informationsbereich. In : *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB), Heft 70*. Nürnberg.
- Dreitzel, H.P. (1972). *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens*. Stuttgart.

- Dreitzel, H. P. (1987). Rollentheorie. In Ammon, U., Dittmar, N. & Mattheier, K. J. (Hrsg.), *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft* (S. 114-119). Berlin, New York.
- Duell, W. & Frei, F. (1986). *Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung*. Köln: TÜV Rheinland.
- Dunckel, H. & Semmer, N. (1987). Streßbezogene Arbeitsanalyse. In Sonntag, K. (Hrsg.), *Arbeitsanalyse und Technikentwicklung* (S. 163-177). Köln: Bachem.
- Dunkel, W. (1988). Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. *Soziale Welt, Jg. 39, Heft 1*, 66-85.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- E DIN ISO 8402. (1992) *DIN 66272, Norm* (1994-10-00); Informationstechnik - Bewerten von Softwareprodukten.
- Engelhardt, W., Kleinaltenkamp, M. & Reckenfelderbäumer, M. (1993). Leistungsbündel als Absatzobjekte. *zfbf, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 45*, 395-426.
- Enzmann, D. & Kleiber, D. (1989). *Helfer-Leiden. Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Erdmann, R. (1988). Die Bedeutung empirischer Studien mit kleinen Stichproben für die Theoriebildung im sozialwissenschaftlichen Bereich. *Sportwissenschaft, 18* (3), 270-283.
- Filipp, S.-H. (1985). Selbstkonzept. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Fincham, F. D. & Jaspars, J. M. (1980). Attribution of Responsibility: From Man the Scientist to Man as Lawyer. *Advances in Experimental Psychology, Vol. 13*, 81-138.
- Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic rewards systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 273-288.
- Flammer, A. (1990). *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit*. Stuttgart: Huber.
- Flanagan, J. G. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Flick, U. (Hrsg.). (1991) *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Flick, U. (1992). *Psychologie des Sozialen. Repräsentationen in Wissen und Sprache*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (1992). *Theoetische und methodische Ansätze der sozialpsychologischen Alltagswissenschaftsforschung*. Technische Universität Berlin: Forschungsbericht.
- Frese, M. (1977). *Psychische Störungen bei Arbeitern*. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Frese, M. (1978). Partialisierte Handlung und Kontrolle: Zwei Themen der industriellen Psychopathologie. In M. Frese, S. Greif & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 159-183). Bern: Huber.
- Frese, M. (1984). Do Workers Want Control or Don't They: Some Results on Denial and Adjustment. *IfHA-Berichte. Berichte und Reprints aus dem Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität Berlin, Nr. 5*.

- Frese, M. (1985). Arbeit. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Frese, M. (1989). Kontrolle und Tätigkeitsspielraum. In Greif, Holling & Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Beltz, PVU.
- Frese, M. (1989). Theoretical Models of Control and Health. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Hrsg.), *Job Control and Worker Health* (S. 107-128). London: John Wiley & Sons Ltd.
- Frese, M. (1993). Das Rezept für den Osten: Eigeninitiative. *Psychologie heute*, 3, 52-59.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowskiak, V. & Weike, A. (1994). "Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muß": Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (N.F. 12), 22 - 33.
- Frese, M. & Hilligloh, S. (1994). Eigeninitiative im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In Trommsdorf & Six (Hrsg.), *Psychologische Aspekte der Transformationsprozesse in den neuen Ländern* (S. 200 - 215). Berlin: De Gruyter.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In E. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M., Stewart, J. & Hannover, B. (1987). Goal-orientation and planfulness: Action styles as personality concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1182-1194.
- Frese, M. et al. (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M. et al. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Friedrichs, J. (1980). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frieling, E. & Hoyos, C. Graf. (1978). *Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA)*. Bern: Huber.
- Frieling, E. (1978). Arbeitsplatzanalyse. In A. Mayer (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 72 - 104). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Frieling, E. (1991). Arbeit. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 285 - 288). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Frieling, E. (1993). Analyse von Arbeitstätigkeiten - eine Problemanalyse. In Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 251-266). Bern, Göttingen: Huber.
- Fröhlich, W. D. (1987). *dtv-Wörterbuch zur Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Garbe, B. (1998). *Industrielle Dienstleistungen: Einfluß und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Gaska, A. & Frey, D. (1993). Berufsbedingte Rollenbeziehungen. In A. E. Auhagen & M. von Salisch (Hrsg.), *Zwischenmenschliche Beziehungen*. Göttingen: Hogrefe.

- Gebert, D. (1991). Organisation. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 299 - 302). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Gebert, D. (1997). Die offene Organisation als Leitkonzept? In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen* (S. 149-166). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Gebert, D. & Ulrich, J. C. (1990). *Erfolgreiches Führen im Kreditbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Gebert, D. & Ulrich, J. C. (1991). Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von "Führung"? Überlegungen zu den Ergebnissen einer Studie aus dem Bankenbereich. *Die Betriebswirtschaft*, 51, 749-761.
- Graumann, C. F. (1994). Verantwortung als soziales Konstrukt. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 184 - 191.
- Greif, S. (1983). Konzepte der Organisationspsychologie. In *Schriften zur Arbeitspsychologie* (Bd. Nr. 38). Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Greif, S. (1994). Handlungstheorie und Selbsttheorie und Selbstorganisationstheorien - Kontroversen und Gemeinsamkeiten. In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), *Die Handlungsregulationstheorie* (S. 89-113). Göttingen: Hogrefe.
- Gross, P. & Honer, A. (1991). Probleme der Dienstleistungsgesellschaft als Herausforderung für die qualitative Forschung. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 320 - 323). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Grote, G. & Ulich, E. (1993). Die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit: Arbeitspsychologische Grundlagenforschung oder angewandte Persönlichkeitspsychologie? In Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 103-125). Bern, Göttingen: Huber.
- Grubitzsch, S. (1987). Testpsychologie. In S. Grubitzsch & G. Rexilius (Hrsg.), *Psychologische Grundbegriffe* (S. 1091-1109). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gürtler, J. (2001). DV-Dienstleister: Schwaches, aber solides Umsatzwachstum, Perspektiven bleiben günstig. *ifo-Schnelldienst*, 1, 24-28.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Berlin (DDR):
- Hacker, W. (1993). Methodische Impulse aus dem Spannungsfeld zwischen grundlagenwissenschaftlicher Orientierung und angewandter Forschung - Das Beispiel Anforderungsanalyse. In Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 267-283). Bern, Göttingen: Huber.
- Hackman, J. R. (1969). Towards understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, 31, 97-128.
- Häcker, H. & Schwenkmezger, P. (1978). Persönlichkeitsfragebogen. In L. R. Schmidt (Hrsg.), *Lehrbuch der klinischen Psychologie* (S. 220-246). Stuttgart:
- Haller, S. (1995). *Beurteilung von Dienstleistungsqualität*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Haßelmann, U. (1991). *Die Dimensionalität des Begriffs Serviceorientierung - dargestellt am Beispiel eines Verkehrsunternehmens* -. Bochum.
- Heid, H. (1991). Problematik einer Erziehung zur Verantwortungsbereitschaft. *Neue Sammlung*, 31(3), 459-481.

- Heid, H. (1995). Verantwortungsbereitschaft als Ziel beruflicher Qualifizierung. In E.-H. Hoff & L. Lappe (Hrsg.), *Verantwortung im Arbeitsleben* (S. 38-45). Heidelberg: Asanger.
- Heinz, W. R. & Witzel, A. (1995). Das Verantwortungsdilemma in der beruflichen Sozialisation. In E.-H. Hoff & L. Lappe (Hrsg.), *Verantwortung im Arbeitsleben* (S. 99 - 113). Heidelberg: Asanger.
- Heller, M. (1992). *Rollenkonflikte von Reisebüroexpedienten. Eine qualitativ-empirische Studie zum Erleben konflikthafter Situationen*. München: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Herzog, R. (1998). Rede bei der Veranstaltung "Berliner Rede" der Partner für Berlin-Gesellschaft im Hotel "Adlon" in Berlin, 26.04.1997. In Ders. (Hrsg.), *Reden und Interviews, 3/2* (S. 523 - 541). Bonn.
- Hilke, W. (1989). *Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden.
- Hoff, E.-H. (1986). Subjective Theories on Work, Leisure and Control. In G. Debus & H.-W. Schrott (Hrsg.), *The Psychology of Work and Organization*. Elsevier Science Publishers B.V.
- Hoff, E.-H. (1986, 1992). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit*. (1. Aufl.) Bern: Huber. 2. überarbeitete Aufl.: Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E. H. (1990). Kontrolle und Moral. Problematische Arbeitsprodukte im Urteil von Arbeitern. In F. Frei & I. Udrys (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 91-106). Bern: Huber.
- Hoff, E.-H. (1995). Berufliche Verantwortung. In E.-H. Hoff & L. Lappe (Hrsg.), *Verantwortung im Arbeitsleben* (S. 46 - 63). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H. (1998). Verantwortungsbewußtsein und Industriearbeit im Zeichen der Umweltkrise. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 71-92). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U. (1986). Occupational Careers, Work, and Control. In M. M. Baltes & P. B. Baltes (Hrsg.), *The Psychology of Control and Aging* (S. 345 - 371). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U. (1992). *Methoden zur Erfassung von Kontrollbewußtsein*. (Materialien aus der Bildungsforschung Nr. 43, 2 Bde.). Berlin: Max-Planck-Institut.
- Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (1983). Methoden zur Untersuchung der Sozialisation junger Facharbeiter. Teil I. In *Materialien aus der Bildungsforschung Nr. 24*. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Hoff, E.-H. & Lecher, T. (1994). Ökologisches Verantwortungsbewußtsein. In M. Jänicke & A. Carius (Hrsg.), *Langfristige Umweltveränderungen - Probleme und Lösungsansätze*. Heidelberg: Springer.
- Hoff, E.-H. & Lempert, W. (1985). Subjektive Theorien über Kontrolle und Moral. Vortrag von W. Lempert an der Universität Fribourg, Juni 1985.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Bern: Huber.
- Hoffmeister, S. & Thönneßen, J. (1998). Assessment Center und Selbstverantwortung. *Personalführung, I*, 64-66.
- Hohner, H.-U. (1987). Kontrollbewußtsein und berufliches Handeln. In *Schriften zur Arbeitspsychologie*. Huber.

- Hohner, H.-U. (1998). Perspektiven für eine ethikorientierte Personalentwicklung. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 209-221). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Homann, K. (1992). Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1* (62), 75-90.
- Hopf, C. (1991). Befragungsverfahren. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 177-182). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Hoyos, C. (1994). Arbeits- und Organisationspsychologie: Anwendung wovon, wofür und nach welchen Normen? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38. Jg (N.F. 12), 139-174.
- Jancer, M. & Hoff, E.-H. (1994). Ökologische Moralvorstellungen. Theoretische Überlegungen zu einem Teilkonzept im Projekt "Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein". In M. Hildebrand-Nilshon; E. H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich "Arbeit und Entwicklung" am Psychologischen Institut der FU Berlin*.
- Joas, H. (1978). *Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie*. Wiesbaden: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Joas, H. (1988). Symbolischer Interaktionismus. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 40, 417-446.
- Joas, H. (1991). Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* (Bd. 4. Auflage, S. 137 - 152). Weinheim, Basel: Beltz.
- Jonas, H. (1984). *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Jurkuhn, D. (1978). *Arbeitssituation und Selbstverantwortlichkeit. Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Selbst-, Fremd- und Zufallskontrolle*. Trier: Universität Trier, Fachbereich I.
- Kahn, R. L. et al. (1964). *Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York.
- Kahn, R. L. (1978). Konflikt, Ambiguität und Überforderung: Drei Elemente des Stress am Arbeitsplatz. In M. Frese et al. (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 18-33). Bern, Stuttgart, Wien.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York.
- Kaufmann, F. X. (1992). *Der Ruf nach Verantwortung*. Herder.
- Keigher, S. M. (1996). Speaking of Personal Responsibility and Individual Accountability. *Health and Social Work*, 21, 4, 304-311.
- Kelle, U. (1994). *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Keller, M. (1996). Verantwortung und Verantwortungsabwehr. *Zeitschrift für Pädagogik*, 42. Jg, Nr. 1, 71-81.
- Kendelbacher, I. (1996). Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Steigerung der Verantwortungsfähigkeit von Führungskräften. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Christian-Albrechts-Universität Kiel: Philosophische Fakultät, Institut für Psychologie.

- Keuth, H. (1978). Der Normbegriff in der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung. *Koelner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 30(4), 680-700.
- Kieselbach, Th. (1998). Die Verantwortung von Organisationen bei Personalentlassungen: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 233-250). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kieser, A. (1999). Konstruktivistische Ansätze. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (Bd. 3. Auflage, S. 287 - 318). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Kieser, A. (1992). *Organisation* (Bd. 3. Auflage). Berlin, New York: De Gruyter.
- Kirchhoff, G. (1978). *Verantwortung in der Arbeitswelt* (Bd. 1). München.
- Kleinaltenkamp, M. (2001). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 27-50). Wiesbaden: Gabler.
- Koch, S. & Kaschube, J. (2000). Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 14.Jg, Heft 1, 5 - 27.
- Koeckeis-Stangl, E. (1980). Methoden der Sozialisationsforschung. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.), *Handbuch der Sozialisationsforschung* (S. 321-370). Weinheim: Beltz.
- Kohlberg, L. E. (1981). *Essays on moral development (Vol. 1: The psychology of moral development)*. New York, San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. E. (1984). *Essays on moral development (Vol. 1: The philosophy of moral development)*. New York, San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. E. & Higgins. A. (1984). Continuities and Discontinuities in childhood and adult development revisited - again. In L. E. Kohlberg (Hrsg.), *The psychology of moral development*. New York: Harper & Row.
- Kohn, M. L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 41-73). Bern: Huber.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1983). *Work and personality*. Norwood, N.J.: Ablex.
- Kompa, A. (1993). Das interpretative Paradigma als Grundlagentheorie für die A&O-Psychologie. In W. Bungard & Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 223-250). Bern, Göttingen: Huber.
- Konflikte und Probleme professioneller Identität in der psychosozialen Versorgung. (1991). In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Krampen, G. (1985). Kontrollüberzeugungen. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Krüger, T. (1991). Neue Produktionskonzepte zwischen Autonomie und Kontrolle. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 15(2), 5-20.
- Kubicek, H. (1980). Messung der Organisationsstruktur. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Bd. 2. Auflage, S. 1778 - 1795). Stuttgart: Poeschel.

- Kühlmann, T. M. & Franke, J. (1989). Organisationsdiagnose. In Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie* (S. 631 - 651). Göttingen:
- Küpers, W. (1999). *Phänomenologie der Dienstleistungsqualität*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Küpper, H.-U. (1999). Normenanalyse - eine betriebswirtschaftliche Aufgabe! In G. R. Wagner (Hrsg.), *Unternehmensführung, Ethik und Umwelt* (S. 55 - 73). Wiesbaden: Gabler.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kyora, S. (2000). Grenzen individueller Verantwortung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik: zfwu*, Vol. 1, 34-44.
- Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lecher, T., Hoff, E.-H., Distler, E. & Jancer, M. (1992). Zur Erfassung des ökologischen Verantwortungsbewußtseins. In M. Hildebrandt-Nilshon, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich "Arbeit und Entwicklung" am Psychologischen Institut der FU Berlin* (Bd. Nr. 1). Berlin.
- Lecher, T., & Hoff, E.-H. (1993). Ökologisches Bewußtsein. Theoretische Grundlagen für ein Teilkonzept im Projekt "Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein". In M. Hildebrandt-Nilshon, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich "Arbeit und Entwicklung" am Psychologischen Institut der FU Berlin* (Bd. Nr. 4). Berlin.
- Lehmann, A. P. (1998). *Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement: strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb*. Wiesbaden: Gabler.
- Leminsky, G. & Helfert, M. (1970). *Der Wandel der Arbeitsanforderungen bei technologischen und organisatorischen Änderungen*. Köln.
- Lempert, W. (1988). *Moralisches Denken. Seine Entwicklung jenseits der Kindheit und seine Beeinflußbarkeit in der Sekundarstufe II*. Essen: Neue-Deutsche-Schule-Verlagsgesellschaft.
- Lempert, W. (1990). Moralische Sozialisation im Beruf. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 86. Band, 3-22.
- Lempert, W. (1993). Moralisches Denken, Handeln und Lernen in einfachen Berufen. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 89, Heft 1, 2-25.
- Lenk, H. (1987). Über Verantwortungsbegriffe und das Verantwortungsproblem in der Technik. In H. Lenk & G. Ropohl (Hrsg.), *Technik und Ethik* (S. 112-148). Stuttgart: Philipp Reclam jun.
- Lenk, H. (1992). *Zwischen Wissenschaft und Ethik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lenk, H. & Maring, M. (1990). Verantwortung und soziale Fallen. *Ethik und Sozialwissenschaften I*, Heft 1, 49-105.
- Lenk, H. & Maring, M. (1998). Das moralphilosophische Fundament einer Ethik für Organisationen - korporative und individuelle Verantwortung. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 19-35). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Leplat, J. (1997). Event Analysis and Responsibility in Complex Systems. In A. Hale, B. Wilpert & M. Freitag (Hrsg.), *After the Event. From Accident to Organizational Learning* (S. 23-40). Oxford: Pergamon.

- Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 2, 255-275.
- Liebig, S. (1998). Gerechtigkeit in Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 39-55). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man*. New York.
- Little, M. (1994). Recent Work on Moral Realism, Part 1. In A. Ellis (Hrsg.), *Philosophical Books*.
- Löhr, A. (1998). Die moralische Urteilskraft von Wirtschaftsstudenten - Bemerkungen zum empirischen Forschungsstand. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 185-207). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lutz von Rosenstiel. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Maier, S. A. (2002). *Verantwortung als Handlungsdisposition im Lichte des Heckhausenmodells*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Maleri, R. (1991). *Grundzüge der Dienstleistungsproduktion* (Bd. 2. Aufl.). Berlin/Heidelberg.
- Matiaske, W. (1990). *Statistische Datenanalyse mit dem Mikrocomputer. Einführung in P-STAT und SPSS/PC*. München/Wien.
- Matiaske, W. (1992). *Wertorientierungen und Führungsstil. Ergebnisse einer Felduntersuchung zum Führungsstil leitender Angestellter*, Frankfurt am Main.
- Mayring, Philipp. (1985). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 187-211). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (1993). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P., König, J. & Birk, N. (1996). *Qualitative Inhaltsanalyse von Berufsbiographien arbeitsloser LehrerInnen in den Neuen Bundesländern*.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago, London.
- Meffert, H. (1990). Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme. *Die Betriebswirtschaft*, 50, 181-197.
- Merton, R. K. (1957). The Role-Set. *British Journal of Sociology*, 8.
- Meyer, A. (1983). *Dienstleistungsmarketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele*. Augsburg.
- Meyer, A. & Mattmüller, R. (1987). Qualität von Dienstleistungen; Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. *Marketing ZFP*, 9. Jg., Nr. 3, Aug. 87, 187-195.
- Mieg, H. A. (1994). Verantwortung als Leistung - eine sozialpsychologische Perspektive. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 208-216.
- Miller, J. G. & Bersoff, D. M. (1992). Culture and moral judgement: How are conflicts between justice and interpersonal responsibilities resolved? *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 541-554.

- Mills, P. K. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8, 445-453.
- Mitchell, C. L. (1987). Relationship of femininity, masculinity, and gender to attribution of responsibility. *Sex roles*, 16, 151-164.
- Mohr, L. A. & Bitner, M. J. (1991). Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters. In R. H. Holman & M. R. Solomon (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*.
- Montada, L. (1983). Verantwortlichkeit und das Menschenbild in der Psychologie. In Jüttemann, G. (Hrsg.), *Psychologie in der Veränderung* (S. 162-188). Weinheim: Belz.
- Morrison, E. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 8, 1543-1567.
- Moschner, B. (1994). *Engagement und Engagementbereitschaft: differentialpsychologische Korrelate ehrenamtlichen Engagements*. Regensburg: Roderer.
- Moser, K. et al. (1999). Validität der Selbstbeurteilung beruflicher Leistung: Überblick und offene Fragen. *Psychologische Rundschau*, 50, 14-25.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, 475-480.
- Müller, G. F. (1998). Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 57-70). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Nerdinger, F. W. (1992). Bedingungen und Folgen von Burnout bei Schalterangestellten einer Sparkasse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 46, 77-84.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nerdinger, F. W. (1997). Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexible Organisationen - auf dem Weg zu einem neuen psychologischen Kontrakt? In L. von Rosenstiel, Th. Lang-von Wins & E. Sigl (Hrsg.), *Perspektiven der Karriere* (S. 43 - 62). Stuttgart.
- Nerdinger, F.W. (1998). Extra-Rollenverhalten in Organisationen. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 7, 21 - 38.
- Nerdinger, F. W. (1998). Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexible Organisationen - auf dem Weg zu einem neuen psychologischen Kontrakt? In L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Perspektiven der Karriere*.
- Nerdinger, F. W. (1999). Dienstleistung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 137-146). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Nerdinger, F. W. (1999). Vom eifertigen Diener zum Interaktionsmanager: Psychologische Aspekte im Dienstleistungsbereich. *Psychoscope*, 20(4), 4-7.
- Neubauer, W. (1982). Dimensionale Struktur der impliziten Führungstheorie bei Vorgesetzten. *Psychologie und Praxis*, 26, 1-11.
- Neuberger, Oswald. (1987). Führungstheorien - Rollentheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *HWFi* (S. 867-880). Stuttgart.
- Nitschke, C. (1988). Autonomie in der Erwerbsarbeit. In M. Bolle & B. Strümpel (Hrsg.), *Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit*. edition sigma.

- Nunner-Winkler, G. (1989). Kollektive, individuelle und solidarische (fürsorgliche) Verantwortung. In Lampe (Hrsg.), *Verantwortlichkeit und Recht* (S. 169-187).
- Oesterreich, R. & Leitner, K. (o. Jahr). Handlungspsychologische Arbeitsanalyseverfahren "VERA" und "RHIA". In Greif, Holling & Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Opp, K.-D. (1999). *Methodologie der Sozialwissenschaften*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 111 - 136.
- Oser, F. (1992). *Moralische Selbstbestimmung: Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich. Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Osigweh, C. (1994). A Stakeholder Perspective of Employee Responsibilities and Rights. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 7, No. 4, 279-296.
- Osterloh, M. & Tiemann, R. (1995). Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik - Ein Überblick. In E.-H. Hoff & L. Lappe (Hrsg.), *Verantwortung im Arbeitsleben* (S. 193-211). Heidelberg: Asanger.
- Ottomeyer, K. (1991). Gesellschaftstheorien in der Sozialisationsforschung. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* (Bd. 4. Auflage, S. 153 - 186). Weinheim, Basel: Beltz.
- Parasumaran, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1992). Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt am Main.
- Parsons, T. (1968). On the Concept of Value-Commitments. *Sociological Inquiry*, Vol. 38, No. 2, 135-160.
- PEM 13: *Dienstleistungen als Chance: Entwicklungspfade für die Beschäftigung. Im Rahmen der BMBF-Initiative "Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert"*. (1999). Abschlußbericht. Göttingen.
- Peters, J. (2001). Arbeit und Einkommen der Zukunft gestalten - am Beispiel der Informationstechnologie-Industrie. In N. Bense (Hrsg.), *Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft* (S. 132-141). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch.
- Piaget, J. (1973). *Das moralische Urteil beim Kinde*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Pond, S. B. et al. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1527-1544.
- Preisendörfer, P. (1982). Orientierung gegenüber beruflicher Verantwortung bei Vollerwerbstätigen. *Angewandte Sozialforschung*, Jg. 10, 3, 373-384.
- Preisendörfer, P. (1983). Diskrepanzen zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit als Statusinkonsistenz. *Angewandte Sozialforschung*, 11(2-3), 197-203.
- Preisendörfer, P. (1985). Verantwortung im Betrieb. In *Forschungstexte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (Bd. Band 15). Opladen: Leske Verlag + Budrich GmbH.

- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (Bd. 39 (N.F. 13) 3, S. 125). Göttingen: Hogrefe.
- Quartapelle, A. Q. & Larsen, G. (1996). *Kundenzufriedenheit. Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Raffée, H. & Fritz, W. (1992). Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen. *ZfbF Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 303-322.
- Randolph, W. A. (1995). Der Weg zum Empowerment - eine Reise mit Hindernissen. *Organisationsentwicklung*, 14(4), 56-69.
- Reck, S. (1981). *Identität, Rationalität und Verantwortung*. Frankfurt/Main.
- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik*. Frankfurt: Athenäum.
- Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, 222 - 245.
- Rosenberger, W. (1998). *Ganzheitlich-interaktive Führungskräfteberatung: der Leitfaden für Berater*. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1993). Nichtanwendungsorientierte Theorien in der Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie. In W. Bungard & Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 65-73). Bern, Göttingen: Huber.
- Rosner, A. & Walter, P. (1987). Methoden. In S. Grubitzsch & G. Rexilius (Hrsg.), *Psychologische Grundbegriffe* (S. 660-672). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(whole No. 609).
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In Rust, R. T., Oliver R. L., Richard, L. (Hrsg.), *Service Quality* (S. 1-19). Thousand Oaks.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sandberger, J.-U. & Kellermann, P. (1975). *Vorstellungen zur sozialen Verantwortung von Akademikern (Arbeitsunterlage 36 im Rahmen des Projekts: Bildungsbiographien und Daseinsvorstellungen von Akademikern)*. Konstanz.
- Scheer, K.-D. (1987). Rolle. In S. Grubitzsch & G. Rexilius (Hrsg.), *Psychologische Grundbegriffe* (S. 901-905). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R. & Doherty, K. (1994). The Triangle Model of Responsibility. *Psychological Review*, 101(4), 632-652.
- Schlenker, Barry L. (1997). Personal responsibility: Applications of the triangle model. *Research in Organizational Behavior*, 19, 241-301.
- Schmalt, H.-D. (1985). Attributions-Typologien. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Schmid, H. (1992). *Psychologische Tests: Theorie und Konstruktion*. Bern: Huber.

- Schmidt, W. (1992). *Verantwortung übernehmen im Betrieb*. Heidelberg: I.H. Sauer Verlag GmbH.
- Schmidt-Relenberg, N. (1970). Über Verantwortung. Ein Beitrag zur Soziologie der Alltags-Klischees. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 22, 251-264.
- Schmitt, M., Montada, L. & Dalbert, C. (1991). Struktur und Funktion der Verantwortlichkeitsabwehr. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 12, Heft 4, 203-214.
- Schönbach, P. & Bergmann, D. (1994). Was heißt "Verantwortung"? Begriffsbestimmungen unter dem Einfluß von Geschlechtszugehörigkeit und Kontrollbedürfnissen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 192-207.
- Schuler, H. & Diemand, A. (1991). Anforderungsanalyse für teilstandardisierte Einstellungsgespräche mit Bewerbern als Bankkaufmann/-frau. *Sparkasse*, 108, 90-94.
- Schultz-Gambard. (1993). Zum Problem von Drittvariablen in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung. In Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern, Göttingen: Huber.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 10, S. 221-279). New York: Academic Press.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression Development and Death*. San Francisco: Freedman.
- Semmer, N. & Dunckel, H. (1991). Streßbezogene Arbeitsanalyse. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*, 57-90. Göttingen: Hogrefe.
- Shaver, K. G. (1985). *The attribution of blame: causality, responsibility, an blameworthiness*. New York: Springer.
- Simon, V. (2000). *Management, Unternehmungskultur und Problemverhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Singh, J. (1998). Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An investigation of some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, Vol. 62, 69-78.
- Skell, W. (1994). Eigenaktives Handlungsorientiertes Lernen im Prozeß beruflicher Bildung. In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), *Die Handlungsregulationstheorie* (S. 136-150). Göttingen: Hogrefe.
- Staehle, W. (1990). *Management*. München: Vahle.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Forschung*. Weinheim, München: Juventa-Verlag.
- Steinle, C., Bruch, H. & Böttcher, K. (1996). Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. In *Zeitschrift Führung und Organisation*. Schäffer Poeschel.
- Steinmann, H. & Olbrich, T. (1998). Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse. In G. Blicke (Hrsg.), *Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 95-115). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Stone, E. F. & Gueutal, H. G. (1983). A field experiment comparing information-privacy values, beliefs, and attitudes across several types of organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68, 459-468.
- Strandvik, T. & Liljander, V. (1994). A Comparison of Two Competing Measures of Service Performance. In *Competitive Paper vom 3. Dienstleistungsmarketing-Workshop*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Straus, F. & Stiemert, S. (1991). Qualitative Beratungsforschung. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 323-326). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Stuhlmann, S. (1999). Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistung. In H. Corsten (Hrsg.), *Wettbewerbsfaktor Dienstleistung* (S. 23-58). München: Vahlen.
- Summer, L. (2000). Der unternehmensethische Begriff der "Verantwortung". *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 70. Jg, H. 4, 502-504.
- Tetlock, P. E. (1999). Accountability Theory: Mixing Properties of Human Agents With Properties of Social Systems. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Hrsg.), *Shared Cognition in Organizations. The Management Knowledge*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tränkle, U. (1987). Auswirkungen der Gestaltung der Antwortskalen auf quantitative Urteile. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 18, 88 - 99.
- Triandis, H. C. et al. (1968). *A Cross-Cultural Study of Role Perceptions*. Urbana:
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Turner, R. H. (1962). Role-Taking: Process vs. Conformity. In Rose (Hrsg.), *Human Behavior and Social Process*. Boston:
- Ulich, E. (1972). Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. *REFA-Nachrichten*, 25, 265-278.
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ulrich, P. (1994). Moderne Wirtschaftsethik – Moralökonomik oder Kritik der „reinen“ ökonomischen Vernunft? *Ethik und Sozialwissenschaften, Streitforum für Erziehungskultur*, 5 (1), 78-81.
- Unternehmenskultur. (1991). In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verlags-Union.
- Vorweg, M. (1985). Tätigkeitspsychologie. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Wagner, W. (1994). *Alltagsdiskurs. Die Theorie sozialer Repräsentationen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Walter, P. (1987). Psychometrie. In S. Grubitzsch & G. Rexilius (Hrsg.), *Psychologische Grundbegriffe* (S. 853-857). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Weber, F. (1991). *Subjektive Organisationstheorien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weick, K. E. (1998). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Weinert, A. B. (1984). Menschenbilder als Grundlagen von Führungstheorien. Analyse und Systematisierung von a priori Klassifikationen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 53, 117-123.
- Weinert, A. B. (1985). Markt - Wirtschaft/Organisation. In Th. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Urban & Schwarzenberg.
- Wild, J. (1975). Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre. In E. Grochla & W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (S. 2654-2677). Stuttgart: Poeschel.
- Wilpert, B. (1977). *Führung in deutschen Unternehmen*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Wilpert, B. (1980). Verhaltensorientierte Organisationstheorien. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 5, 565-584.
- Wilpert, B. (1992). Organization-Environment Relations. In B. Misumi & B. Wilpert & H. Motoaki (Hrsg.), *Proceedings of the 22nd International Congress of Applied Psychology* (Bd. Vol 1, S. 66-88). Hove: Lawrence Erlbaum.
- Wilpert, B. (1993). Das Konzept der Partizipation in der A&O-Psychologie. In Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 357-369). Bern, Göttingen: Huber.
- Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.
- Wiswede, G. (1977). *Rollentheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wiswede, G. (1993). Struktur einer Wissenschaftsdisziplin. In W. Bungard & Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 91-101). Bern, Göttingen: Huber.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 227-255). Weinheim: Beltz.
- Wottawa, H. (1993). Spezielle Methodenfragen der Arbeits- und Organisationspsychologie als angewandter Disziplin. In W. Bungard & Th. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 195-206). Bern, Göttingen: Huber.
- Wurdack, E. (1999). Zur ethischen Dimension von Handlungskonzeptionen als Grundlage einer Wirtschafts- und Berufsbildung. In G. R. Wagner (Hrsg.), *Unternehmensführung, Ethik und Umwelt* (S. 29-42). Wiesbaden: Gabler.
- Zapf, D. (1991). Streßbezogene Arbeitsanalyse bei der Arbeit mit unterschiedlichen Bürosoftwaresystemen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 2-14.
- Zeithaml, V.A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: J. H. Donnelly & W.R. George (Eds.) *Marketing of Services, Proceeding Services, American Marketing Association*, Chicago, 186-190.

Anhang: Material zur Führungskräftebefragung und zur Befragung der Dienstleister

Inhaltsübersicht

Anhang zu Kapitel 8:

Anschreiben der Technischen Universität Berlin an die befragten Führungskräfte
Leitfaden für die Führungskräfteinterviews zum Thema „Aufgabenverantwortung
im Dienstleistungssektor“
Kategoriensystem und Ankerbeispiele

Anhang zu Kapitel 12:

Anschreiben an die befragten Dienstleister und Erinnerungsschreiben
Begleitschreiben der Technischen Universität Berlin an die befragten Dienstlei-
ster und Datenschutzerklärung
Fragebogen

Anhang zu Kapitel 13.3:

Tabelle 1: Variablenliste
Tabelle 2: Zuordnung der Positionsbezeichnungen zu Jobcodes

Anhang zu Kapitel 13.5:

Tabelle 1: Freie Antworten zu Frage 10: Verantwortung fordernde Situationen
in der Dienstleistung und Kodierung
Tabelle 2: Freie Antworten aus den Fragebögen zum subjektiven Dienstlei-
sterverständnis und Kodierung

Unser Zeichen

☎ (030) 314-

22915

Datum

Juni 1999

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

Verantwortung und Verantwortungsvolles Handeln sind derzeit zentrale Begriffe im gesellschaftlichen wie im Wirtschaftsleben. Im Beruf wird vom Einzelnen zunehmend Verantwortungsbewußtsein gefordert; ebenso werden Risiken und mögliche Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns diskutiert, sei es in Entscheidungssituationen, sei es bei der Produkt- oder Leistungserstellung. Im Dienstleistungssektor gewinnt dieses Thema aufgrund der Besonderheiten der Produkte eine besondere Bedeutung.

Die Technische Universität Berlin führt in Kooperation mit der < > eine Studie zum Thema "Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungsbereich" durch.
Hiermit bitten wir Sie um die Mitwirkung an dieser Studie.

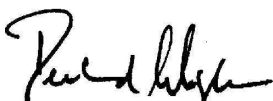
Grundlage der Untersuchung sind Interviews mit Führungskräften in der < > die von Frau Sabine Kullak geführt werden. Dabei zielt das spezielle Interesse darauf, was Manager unter "Verantwortung" und "Verantwortungsvollem Handeln" im Arbeitsleben verstehen, und welche persönlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen es Mitarbeitern ermöglichen, verantwortungsvoll zu handeln.

In dem Interview kommt es uns darauf an, Ihre persönlichen Ansichten zu diesem Thema zu erfahren. Keine der Fragen wird sich auf private Themen beziehen. Die Dauer des Interviews wird etwa eine Stunde betragen. Da kaum eine Mitschrift so detailliert sein kann wie Ihre mündlichen Ausführungen, soll das Gespräch mit Hilfe eines Tonbands aufgezeichnet werden. Selbstverständlich ist der Schutz Ihrer persönlichen Daten sowie Ihrer Aussagen absolut gewährleistet. Die Auswertung des Interviews wird anonym vorgenommen, nach der Auswertung des Gespräches wird die Aufzeichnung gelöscht.

Uns ist bewußt, daß die Zeit von Führungskräften knapp bemessen ist. Sie würden jedoch das Vorhaben mit der Teilnahme am Interview sehr unterstützen, denn nur so können praxisrelevante Ergebnisse über verantwortungsvolles Handeln erarbeitet werden.

Wir werden uns in den nächsten Tagen telefonisch mit Ihnen in Verbindung setzen, um einen Termin mit Ihnen zu vereinbaren.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Dr. h.c. Wilpert



Diplom-Psychologin Sabine Kullak

Anhang zu Kapitel 8

Leitfaden für die Führungskräfteinterviews zum Thema „Aufgabenverantwortung im Dienstleistungssektor“

	Theoretische Kategorie	Erzählanstöße und Nachfragen
1	Dienstleistung	
1.1	Aufgaben des Befragten	Um zunächst ein grundlegendes Verständnis von Ihrem Bereich zu gewinnen – wie lautet Ihre Funktionsbezeichnung, und welches sind die zentralen Aufgaben Ihres Bereiches/Ihrer Gesellschaft? Wer sind die Kunden? Wie sieht Ihr Dienstleistungsangebot aus?
1.2	Selbstverständnis als Dienstleister	In welchen Situationen fühlen Sie sich so richtig als Dienstleister?
1.3	Merkmale von Dienstleistungen <ul style="list-style-type: none"> • Immaterialität • uno-actu-Prinzip • Integration externer Faktor • Prozessuales versus Folgeergebnis 	Was machen aus Ihrer Sicht Dienstleistungen in Abgrenzung zu Sachgütern aus?
1.4	Erfolgsmerkmale der Tätigkeit und Erfolgsfaktoren	Wenn Sie Ihr Kerngeschäft betrachten – woran macht sich Erfolg fest in Ihrem Geschäft? Woran Mißerfolg? Was trägt zum Erfolg bei? Was hemmt ihn?
2	Verantwortung	
2.1	Aktualität des Verantwortungsbegriffs	Im Vergleich zu dem, was Sie eben ansprachen - in letzter Zeit wird für Wirtschafts- und Berufsleben gefordert, daß Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen sollen. Aus Ihrer Sicht – warum erscheint verantwortungsvolles Handeln so wünschenswert? Was sind die möglichen/erwünschten Folgen? Meinen Sie, daß die Erwartungen berechtigt sind, oder wird die Forderung nach mehr Verantwortung bald durch anderen Themen abgelöst werden?
2.2	Stellenwert von Verantwortung	Falls eingangs keine Einschätzung, am Endes des Gesprächs fragen: Ich möchte noch einmal auf den Anfang des Gespräches zurückkommen, da hatte ich Sie gefragt, was man braucht, um in Ihrem Geschäft Erfolg zu haben, und Sie hatten genannt. Wenn Sie jetzt das Thema Verantwortung daneben stellen – welchen Stellenwert hat die Verantwortung im Vergleich dazu?
2.3	Subjektives Verantwortungskonzept <ul style="list-style-type: none"> • Assoziationen: Pflicht, Moral etc. • Verantwortung für Geschehenes vs. für Künftiges 	Und Sie persönlich – was verstehen Sie unter Verantwortung? Welche Begriffe fallen Ihnen zum Begriff Verantwortung ein? (Was ist der Unterschied zu Pflichtbewußtsein, Moral?) Wenn man von jemandem sagt, er habe eine verantwortungsvolle Aufgabe, was charakterisiert diese Aufgabe aus Ihrer Sicht?

3	Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor	
3.1	Identifikation typischer Dienstleistungstätigkeiten im Bereich; Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Immaterialität • uno-actu • Integration des externen Faktors • prozessuales versus Folgeergebnis • Prüfqualität • Inhalte 	Bitte denken Sie an einen Mitarbeiter, der operativ das Geschäft mit dem Kunden betreibt, das typisch ist für den Plan/Build/Run-Sektor. Bitte beschreiben Sie kurz seine Tätigkeit. Was ist das Ergebnis seiner Tätigkeit, wenn er Erfolg hat? Liefert er die Leistung direkt mit Erstellung beim Kunden ab? Wie eng ist der Kontakt mit dem Kunden, wie sehr bestimmt der das Ergebnis? Anhand welcher Kriterien kann man die Leistung beurteilen – aus Sicht des Unternehmens, des Kunden ?(Stichwort: Beratungssituation bei der Bank)
3.2	Strukturelemente von Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Inhalt • Instanz • Verantwortungsträger 	Wofür ist der Mitarbeiter konkret verantwortlich? Wem gegenüber?
3.3	Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung (critical incidents) Merkmale der Situation/Aufgabe, die verantwortungsvolles Handeln verlangt: <ul style="list-style-type: none"> • divergierende Interessen • Ausmaß der Folgen für andere/FIRMA • (Un)Klarheit des Auftrags (erwartetes Ergebnis, Termine etc.) • Komplexität der Aufgabe • Handlungsspielraum • (Un)Klarheit des Zieles 	Welche Situationen im Rahmen dieser Aufgabe verlangen verantwortungsvolles Handeln? Was genau an dieser Situation fordert Verantwortung? (Erzählanstoß: Folgen in der Produktion (Quantifizierbarkeit des Produktionsausfalls) versus Folgen im Dienstleistungssektor) Wann treten eventuelle negative Konsequenzen ein?
3.4	Operationalisierung verantwortungsvollen/ nicht-verantwortungsvollen Handelns und Folgen	Was kann ein Mitarbeiter tun, um diese Situation zu meistern? (Welches Verhalten trägt zum Erfolg bei?) Was verhindert, daß eine Situation erfolgreich bewältigt wird? Was tut bzw. unterläßt ein Mitarbeiter, von dem man sagen würde, daß er sich verantwortungsvoll/nicht verantwortungsvoll verhält? Welches sind die Konsequenzen? Könnte es sein, daß verantwortungsvolles Handeln den Interessen der FIRMA manchmal zuwider läuft?
3.5	Verantwortung und Ziele (Konfrontation!) Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Komplexität... Ersetzt Zielvorgabe verantwortungsvolles Handeln?	als Ergänzung zu 3.3: Mir hat einmal eine Führungskraft gesagt: Verantwortungsvolles Handeln bei den Mitarbeitern ist nicht wichtig; man muß ihnen nur klare Ziele stecken, dann können sie auch ihre Aufgaben gut erfüllen. Dann muß man den ganzen Verantwortungsbegriff nicht bemühen. Was meinen Sie dazu?

3.6	<p>Personelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns nach Literatur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • moralisches Urteilsniveau • Kontrollorientierung • Selbstwirksamkeit • Selbstvertrauen • Initiative • Unabhängigkeit des Urteils <p>denkbar: Alter, Ausbildung, Vorerfahrung, Selbstkontrolle, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Identifikation, ..</p>	<p>Wenn Sie an Personen denken, die diese Situation erfolgreich meistern – was tragen diese dazu bei? (Ausbildung, Engagement, ...)</p> <p>„quantifizierbare“ Merkmale: Qualifikation, Alter, Betriebszugehörigkeit; „weiche“ Merkmale: Einstellung, Werte, Moral, Kommunikationsfähigkeit, Interesse, Engagement, Serviceorientierung, Selbstvertrauen, Identifikation, Belastbarkeit, ...</p> <p>Meint Verantwortungsbereitschaft, auch ungeliebte Aufgaben zu übernehmen?</p> <p>Sind dies Merkmale, die von vornherein mitgebracht werden müssen, oder kann die FIRMA etwas beitragen, diese zu fördern? Der Vorgesetzte?</p> <p>Wie könnte die FIRMA dies fördern?</p>
3.7	<p>Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns –Organisationsfaktoren und Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfeld/Modelle • Klarheit der Schnittstellen • Klima, z.B. in Bezug auf Fehler • Entscheidungskompetenz • Handlungsspielraum 	<p>Die erfolgreiche Bewältigung von verantwortungsvollen Aufgaben – was trägt von den Rahmenbedingungen dazu bei?</p> <p>Was hilft dem Mitarbeiter, um diese (schwierige, Verantwortung fordernde) Situation zu meistern – bezogen darauf, wie die Aufgabe gestellt ist?</p> <p>Was kann die FIRMA/der Vorgesetzte dazu beitragen?</p> <p>Oder kann der Vorgesetzte wenig dazu beitragen, weil der Kunde bestimmend ist?</p> <p>Wodurch können diese Rahmenbedingungen verbessert werden?</p>
4	Ausblick	
2.2	<p>Rückbezug: Stellenwert von Verantwortung</p>	<p>Ich möchte noch einmal auf den Anfang des Gespräches zurückkommen, da hatte ich Sie gefragt, was man braucht, um in Ihrem Geschäft Erfolg zu haben, und Sie hatten genannt.</p> <p>Wenn Sie jetzt das Thema Verantwortung daneben stellen – welchen Stellenwert hat die Verantwortung im Vergleich dazu?</p>
4.1	<p>Folgen von mehr Verantwortungsübernahme</p>	<p>Würde die FIRMA von mehr Verantwortungsbereitschaft profitieren? Wie?</p> <p>Welche Auswirkungen könnte mehr Verantwortungsübernahme haben?</p> <ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftlich/ergebnisbezogen • Qualität der Produkte • Zusammenarbeit • anderes <p>Welche Nachteile sind vorstellbar?</p>
4.2	<p>Chancen für mehr Verantwortungsübernahme</p>	<p>Vor dem Hintergrund der oben besprochenen Hemmnisse und Voraussetzungen:</p> <p>Erscheint es realistisch, daß Mitarbeiter im vorhin besprochenen Sinn mehr Verantwortung übernehmen?</p> <p>Warum/warum nicht?</p>
4.3	<p>Ergänzungen</p>	<p>Was möchten Sie zu diesem Thema generell ergänzen, was ist aus Ihrer Sicht nicht angesprochen worden?</p>

Möchten Sie abschließend noch etwas hinzufügen?

Dank

Anhang zu Kapitel 8

Kategoriensystem und Ankerbeispiele

! In Klammern gesetzte Textstellen sind keine Zitate des/der Befragten, sondern Ergänzungen zum besseren Sinnverständnis.

	Theoretische Kategorie	Textstellen
1	Dienstleistung	
1.1	Aufgabenbereich des Befragten	
1.1.1	Aufgaben des Befragten	<i>„... Funktion, die ich ausführe, ist zum einen von der FIR-MA-Seite als Geschäftsführer tätig zu sein, also im Board, auf der anderen Seite bin ich Chef einer der Projekt-Bereiche“ (11:25-27).</i>
1.1.2	Dienstleistungsangebot	<i>„...IT-Infrastruktur-Betriebsleistungen. Das geht von dem Betrieb einer Plattform auf den unterschiedlichen Betriebssystemen ... bis hin zu Clients bis hin zu Wartung von PCs bis hin zur Beschaffung...“ (09:32-36).</i>
1.1.3	Kunden/ Branchen	<i>„Unsere Kunden sind ausnahmslos Business-Kunden, also große, oder große Mittelstandsunternehmen aus allen Branchen“ (10:28-30). „... Manufacturing Industry, alle diskreten Fertiger, das heißt, die Produkte lassen sich anfassen, wie Autos, Flugzeuge, sind Kühlschränke, sind Staubsauger sind große (farb?) technische Anlagen, sind Maschinen, also alles, was diskret sich fertigen läßt im Industriebereich“ (11:21-25).</i>
1.2	Selbstverständnis als Dienstleister	<i>„Und dann geht es wieder von vorne los, und eigentlich ist die Zeit gar nicht vorgesehen, und der Kunde hat darauf gar keinen Anspruch. Aber hier geht es nicht um Anspruch; der hat ein Problem, und Sie müssen ihm helfen“ (03:128-131).</i>
1.3	Merkmale von Dienstleistungen	
1.3.1	Charakteristika von Dienstleistungen	<i>„Das ist dieses Miteinander in dem Projekt, in dem man versucht, gemeinsam auf ein Ziel hinzukommen“ (11:258-260). „Wir haben kein Produkt. Wir haben Services, aber Services sind erst einmal virtuell, die können Sie auch nicht darstellen. Die sind auch nicht von der Stange verkaufbar, sondern die sind immer sehr individuell zu gestalten“ (07:172-175).</i>

1.3.2	Abgrenzung zu Sachgütern	<p>„Und wo stehen wir heute in dem Projekt? Also über die Projektlaufzeit ist da ein aktiver Beitrag zu leisten. Das ist anders als beim Auto, wo Sie vorher wissen, das Ding soll 180 km laufen, rot sein und Stoffbezüge haben“ (11:238-241).</p> <p>„In einer ...fertigung, wo zur Not am Ende des Bandes immer noch einer steht und kontrolliert. Das gibt's im Dienstleistungsgeschäft nicht, der ist direkt beim Kunden. Oder der Schaden schlägt direkt durch“ (13:189-192).</p>
1.3.3	Prozeßergebnis versus Folgeergebnis (Inhalt)	<p>„Wenn man sagt: Ich bin fertig, wenn ich auf Papier geschrieben habe, wie es geht, machen sie (die Folgen, S.K.) sich nicht unbedingt bemerkbar. Wenn man aber sagt, die Beratung ist fertig, wenn das Ziel erreicht ist, also die Durchlaufzeit verkürzt, dann haben sie sich in der Realisierungsphase bemerkbar gemacht“ (05:546-550).</p>
1.3.4	Prozeßergebnis versus Folgeergebnis (Zeit)	<p>„Also, die Frage, ob die Empfehlungen gut oder schlecht waren, sieht man immer erst hinterher dann, wenn sie in diesem konkreten Kontext bei dem Kunden umgesetzt wurden oder auch nicht. Ja, das kann man sofort nicht erkennen, das ist richtig“ (02:470-474).</p>
1.3.5	Prüfkriterien	<p>„Also wir messen die Qualität unserer Ergebnisse nicht daran, ob das formal richtig ist oder falsch, was sie gesagt haben, sondern was tatsächlich gemacht wird und welche Wirkung das hat“ (02:490-493).</p> <p>„... Reaktionszeit, sicher. Jedem Vertrag unterliegen ... Kriterien, die dann auch nachvollzogen werden, meßbar sind, und die dann auch monatlich reported werden. ... daß man nicht herumrätelt, sondern weiß, das hatten wir vereinbart, das ist geliefert worden, das ist in Ordnung“ (03:116-120).</p>
1.3.6	Prüfkriterien - im Vergleich zu anderen Dienstleistern	<p>„Man kann natürlich auch Benchmarks machen, indem man sagt, wie schnell sind denn andere Prozesse vergleichbarer Art“ (05:590-592).</p>
1.4	Erfolgsmerkmale der Tätigkeit und Erfolgsfaktoren	
1.4.1	Erfolgsmerkmale der Tätigkeit	<p>„... gibt es dann ein Abnahmeprotokoll, wo der Kunde sagt: Jawoll, ich habe genau das erhalten, was ich bestellt habe“ (10:140-141).</p> <p>„Und dann ist es gut, wenn man es auf objektive Daten zurückführen kann und sagen kann: Die Antwortzeiten sind seit Monaten gleich gut“ (13:491-493).</p>
1.4.2	Mißerfolgsmerkmale	<p>„Wenn das Projekt durch ist und dieser Juni 2000 (als Endtermin) ist erreicht und wir sagen: Wir stellen fest, daß es nicht erreicht wurde, dann ist es erstens kein Mehrwert, weil dieses feststellen kann jeder, ... und man braucht dazu auch keinen Berater“ (05:395-400).</p>

1.4.3	Erfolgsfaktoren	<i>„Das ist keine Frage der Tätigkeiten, also von demjenigen, der das Licht anschaltet, das Licht ausschaltet, bis hin zu den Top-Beratern ... , das alles zusammen ist eigentlich das Kapital“ (03:224-227).</i>
1.4.4	Mißerfolgsk Faktoren	<i>„Wenn wir demotivierte Mitarbeiter haben, wenn wir Mitarbeiter haben, die Verantwortung nur bedingt oder gar nicht wahrnehmen wollen oder können, dann sind wir als Dienstleister, als Dienstleistungsunternehmen am Markt, sind wir chancenlos“ (07:842-845).</i>
2	Verantwortung	
2.1	Aktualität des Verantwortungsbegriffs	<i>„Ich glaube, weil in der Gesellschaft Verantwortungswahrnehmung heruntergegangen ist (ist der Begriff so aktuell, S.K.)... Das war früher anders, denn da war Pflichtbewußtsein eine hohe Tugend. Und da kam auch irgendwie die Verantwortung mit“ (05:303-311). „Da liegen Potentiale, da kann man zugreifen. Die hat man früher nicht so genutzt. Da kam von oben irgendwann eine Anordnung, so muß man's machen, möglichst noch vorschriftsgenau –zig DIN-A4 Anweisungen, was er zu tun hatte, und dann macht er genau dieses“ (08:351-355).</i>
2.2	Stellenwert von Verantwortung	<i>„Das heißt, eine Firma kann heute ab einer gewissen Größenordnung nicht existieren, wenn nicht Verantwortung auf den verschiedenen Ebenen wahrgenommen wird“ (02:196-199). „Viel wichtiger (ist Verantwortung im Dienstleistungssektor, S.K.) denke ich als in einer Automobilfertigung, wo zur Not am Ende des Bandes immer noch einer steht und kontrolliert. Das gibt's im Dienstleistungsgeschäft nicht, der ist direkt beim Kunden. Oder der Schaden schlägt direkt durch“ (13:189-192).</i>
2.3	Subjektives Verantwortungskonzept	<i>„Da erwarte ich, daß sie die Aufgabe, die sie haben, in einem Freiheitsgrad sehen müssen. Und dieser Freiheitsgrad heißt für mich, daß sie alles einbringen, was sie an Erfahrung, was sie an Wissen haben, und was sie an charakterlichen Fähigkeiten haben, um diesen Job vernünftig zu machen“ (06:195-199). „Ein anderer Aspekt der Verantwortung ist so eine Verantwortung im Sinne von Entscheidung, eine Entscheidung zu treffen, und dann zu sagen: Ich übernehme die Verantwortung, und wenn es nichts bringt, dann nehme ich meinen Hut“ (10:401-404).</i>

3	Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor	
3.1	Dienstleistungstätigkeiten	„Also brauchen wir Leute, die auch in der laufenden Phase, nachdem die Software fertig ist, alles eingeführt wurde, in der laufenden Phase, wir nennen das Remoting Consulting Lösung, Application Management, durchführen, um den Endbenutzer Beratungsleistung angedeihen zu lassen, wie er die Software zum Beispiel anwendet.“ (11:66-70).
3.2	Strukturelemente von Verantwortung	
3.2.1	Verantwortungsinhalt	<p>„Die Verantwortung im Dienstleistungsbereich oder überall dort, wo wir Personenbeziehungen haben, ist nochmal ein neuer Aspekt oder eine neue Komponente von einer Verantwortung, die im Service-Bereich besteht oder ausgeprägter ist“ (07:332-335).</p> <p>„Und damit hat ein Berater eine große Verantwortung, nämlich diese Projektergebnisse auch wirklich zu erreichen. Mindestens die Verantwortung, sollte ihm erkennbar sein, daß er sie in Teilbereichen nicht erreicht, sehr schnell darüber zu kommunizieren“ (05:370-374).</p> <p>„Und der Ihnen gegenüber, das ist kein Manager. Das sind Leute, die arbeiten im Schichtbetrieb, und so jemand, der eine direkte Kundenbeziehung ja pflegt, der hat ja eine sehr hohe Verantwortung mit der Kundenzufriedenheit“ (07:256-259).</p>
3.2.2	Verantwortungsinstanz	„Darin hat er auch Verantwortung, der Mitarbeiter, dieses Offering ständig weiterzuentwickeln, indem er Ideen, Vorhaben, Möglichkeiten nach innen trägt, das heißt zu mir“ (01:167-169).
3.2.3	Verantwortungsträger	„Und der Ihnen gegenüber, das ist kein Manager. Das sind Leute, die arbeiten im Schichtbetrieb, und so jemand, der eine direkte Kundenbeziehung ja pflegt, der hat ja eine sehr hohe Verantwortung mit der Kundenzufriedenheit“ (07:256-259).
3.2.4	Weitere Strukturmerkmale	<p>Quellen von Verantwortung:</p> <p>„Wenn wir einen Anspruch haben auf einen professionellen Dienstleister-Auftritt, dann habe ich eine Verantwortung, beispielsweise auch eine Beratungsverantwortung für einen Kunden, selbst wenn ich auf bestimmten Gebieten erst einmal keine direkten Geschäftsbeziehungen habe“ (09:327-331).</p>
3.3	Verantwortungsfordernde Situationen in der Dienstleistung	„Wenn Sie sich vorstellen, daß dann bei einem Zahlungs- lauf, wenn es dann wirklich mehr um Geld geht, wenn also die Rechnungen rausmüssen, da ist das schon eine enorme Verantwortung“ (03:312-314).

3.4	Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns und Folgen	
3.4.1	Operationalisierung verantwortungsvollen Handelns	<p>„Und da muß dann jemand sagen: Ich bin jetzt beim Kunden, und das ist der Preis, und ich entscheide jetzt ich gebe dem nochmal zwei Prozent und krieg den Auftrag. Ich kann das verantworten, weil ich kenne die Kalkulation, und ich mache jetzt da nicht rum bei dem Kunden und riskiere, daß der doch zum Konkurrenten geht. Das heißt, der hat eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit, die nicht zum Va Banque-Spiel wird, da ist auch Verantwortung gefordert“ (10:405-411).</p> <p>„Da gibt es sicher Situationen, wo einer schreit, und ruft seinen Chef an, auch wenn er ihn aus dem Bett schmeißt oder weiß der Kuckuck was. Wichtig ist in jedem Fall für uns, ein positiver Indikator ist, er tut etwas. Für den ist das nicht irgendwas, sehen wir einmal, was da morgen herauskommt, sondern er hat das Empfinden, hier ist etwas nicht in Ordnung“ (03:420-425).</p>
3.4.2	Operationalisierung nicht-verantwortungsvollen Handelns	<p>„... erste Verantwortung, er (der Mitarbeiter im User Help Desk Service, S.K.) muß erreichbar sein, er kann nicht sagen, ich mache mal 10 Minuten Pause, da wird schon keiner anrufen“ (07:290-292).</p> <p>„Ich kann mich in Verantwortung nicht nur darauf zurückziehen und sagen: Ich hab's Ihnen ja gesagt, sondern die Verantwortung geht meines Erachtens weiter, es muß auch was wirken“ (05:650-653).</p>
3.4.3	Folgen verantwortungsvollen Handelns	<p>„Ein wesentlicher Grund ist auch, wenn die Menschen Verantwortung übernehmen, daß die Dinge schneller ablaufen können. Weil er selbst für sich das entscheidet“ (13:239-242).</p> <p>„Da kann natürlich schnell mal passieren, daß vielleicht einer über den Rahmen hinausgeht oder eine Entscheidung trifft, die er vielleicht so nicht hätte treffen können, weil die Nachbarabteilung oder der Nachbarbereich betroffen ist. Aber diese Fehler, die kann man wegdrücken, besser, als wenn alle stur auf ihre Knöpfchen drücken“ (03:265-270).</p>
3.4.4	Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns	<p>„Man merkt es sehr direkt, denn es gibt ja nur zwei Möglichkeiten, wenn an einer Stelle das Ergebnis nicht stimmt. Entweder gleicht das jemand anderes wieder aus, das heißt, das Team zieht, aber nicht lange, weil das Team hat keine Lust, ständig die Aufgaben eines Kollegen, der nicht zieht, mit zu übernehmen. Und die zweite Alternative ist die, daß diese Lücke bleibt. Damit ist das Problem sofort auf dem Tisch“ (02:441-447).</p>
3.5	Verantwortung und Ziele	<p>„Die Leute sind sehr allein gelassen, wie sie zum Ziel kommen.“ (08:673).</p>

3.6	Personelle Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns	<p>„Es darf nicht so sein, daß man eine Empfehlung ausspricht, und dann gibt es zwei Fragen und das Gebäude fällt zusammen. Er (der Berater, S.K.) muß solide die Sache recherchiert, durchgerechnet usw. haben“ (12:331-334).</p> <p>„Und da war man früher glaube ich mehr darauf stolz, daß man sagte: Alle meine Kunden haben die gebrauchten Ersatzteile. Ich hab zwar eine Stunde länger gearbeitet, die kriege ich auch nicht bezahlt eventuell, aber meine Kunden haben die Ersatzteile. Und man geht stolz nach Hause, weil man sagt: Ich habe meine Pflicht erfüllt oder meiner Verantwortung Genüge getan“ (05:351-356).</p>
3.7	Voraussetzungen verantwortungsvollen Handelns – Organisationsfaktoren und Führung	<p>„Ein VERTRETER EINER BESTIMMTEN HIERARCHISCHEN FÜHRUNGSEBENE, der spricht eben mit EINEM VERTRETER EINER HIERARCHISCHEN FÜHRUNGSEBENE. Und wenn er Beratung einkauft noch mehr. Und von dieser Tatsache her brauchen wir einfach diese fachliche Stufung. Ein Berater, der akzeptiert werden will auf der Vorstandsebene oder der Geschäftsführerebene, der muß einmal das Fachwissen haben, der muß das Auftreten dementsprechend haben, und er muß in etwa auch gleichrangig sein“ (01:371-376).</p> <p>„Verantwortung können Sie nur dann wahrnehmen, wenn Sie auch Verantwortung übertragen bekommen. Und zwar nicht faktisch, das ist ja oft nicht klar beschreibbar, der Horizont einer Verantwortung. Denn Sie können ja nicht die 1000 Situationen, die täglich passieren können, alle beschreiben. Es ist ein pauschaler Vertrauensraum, den Sie brauchen, ...“ (07:507-512).</p>
3.8	Hemmnisse für verantwortungsvolles Handeln	<p>„Manche, die erkennen den Blödsinn nicht und wenn sie denken, das ist wichtig, wenn sie sagen: Der Chef hat's gesagt, dann mache ich das“ (10:605-606).</p>
3.9	Interventionsmöglichkeiten zur Förderung verantwortungsvollen Handelns	<p>„Den Kindern, aber auch den Mitarbeitern, einfach zu zeigen, daß es viel befriedigender ist, wenn man die Herausforderung annimmt und zu Ende bringt, als wenn man sich versteckelt“ (13:374-376).</p> <p>„Wenn der (Mitarbeiter, S.K.) in der Grundstruktur nicht verantwortungsvoll ist, können Sie den sein ganzes Leben lang trainieren, der geht genauso verantwortungslos in die Rente wie er vorher herangegangen ist“ (05:626-629).</p>
3.10	Voraussetzungen der Entwicklung von Verantwortung	<p>„Ich bild mir ein, daß meine Kinder heute viel liberaler und viel mehr zu selbstbewußtem Handeln erzogen worden sind als ich das wurde. ... daß mich das unheimlich geärgert hat, wenn meine Eltern gesagt haben: Das kannst Du eh nicht. Das würde ich meiner Tochter nie sagen, sondern würde sie immer bestärken“ (13:556-561).</p>

4	Ausblick	
4.1	Folgen von mehr Verantwortungsübernahme	<i>„Die (Mitarbeiter, S.K.) helfen dem Kunden noch besser. Weil der Kundennutzen tritt in höherem Grade ein oder schneller ein. Oder mit weniger Kosten ein“ (05:674-675).</i>
4.2	Chancen für mehr Verantwortungsübernahme	<i>„Also, ich bin überzeugt, das geht. Das ist halt ein Bewußtseinsbildungsprozeß. Das ist eine Sache, die Sie in der Tat als Führungskraft täglich auch vorleben und unterstützen müssen“ (07:612-614).</i>
4.3	Ergänzungen	Da die Befragten umfangreiche weitere Themenkomplexe ansprachen, wurden empirische Kategorien ergänzt.

Empirische Kategorien

5	Befragter	
5.1	Selbstverständnis als Führungskraft	<i>„Weil einfach Rollen drin sind, und ich bin nicht die Rache da oben, das hat jetzt vielleicht mit Verantwortung nichts zu tun, das ist meine Auffassung von Führung, sondern das ist ein Teil, der hat halt eine ganz bestimmte Rolle, das Projekt zur Verantwortung zu leiten im Ganzheitlichen. Alle anderen haben ihre Teilaufgaben und deswegen ist nur ein Erfolg, wenn wir alle unsere Aufgaben richtig machen“ (08:488-493).</i>
5.2	Menschenbild	<i>„Aber ich habe bisher, mit ganz wenigen Ausnahmen, in meinem Berufsleben waren es Ausreißer, selten Leute kennengelernt, die nichts können. Sie sind nur falsch eingesetzt“ (08:610-612).</i>
5.3	Selbstkonzept	<i>„... ich behaupte mal, ich hole aus jedem Menschen das Beste raus, im positiven Sinne“ (08: 604-605).</i>
6	Dienstleister	
6.1	Anforderungen an Dienstleister	<i>„Weil das sind extrem hohe Anspannungen, direkt am Kunden immer zu arbeiten. Also nicht wie beim Auto, wo ich einen Entwickler habe und einen Produzenten, und dann habe ich vielleicht noch einen Disponenten, die sind im Backoffice und bekommen nie den Druck vom Markt mit. Unsere Leute sind ja immer draußen am Markt, sind immer am Kunden, und der Kunde hat immer die Möglichkeit, auf unsere Leute einzuwirken, ...“ (11:191-197).</i>

6.2	Auswahlkriterien für Berater	„Ich habe betriebswirtschaftliche Berater, das sind meistens Diplom-Kaufleute. Dann habe ich für den Prozeß der Produktentstehung überwiegend Ingenieure. Und für den Prozeß der Kundenauftragsabwicklung auch Ingenieure, aber Ingenieure, die mehr Logistiker sind, das sind so meine drei Kategorien. Es gibt auch ganz bestimmte Stellen, wo ich diese Leute hernehme, das sind festgelegte Institute, die dann exakt in diese Richtung auch ausbilden“ (01: 57-63).
6.3	Beraterbild	„Als Berater, für diesen Job muß man was haben. Und zwar etwas, das in der Person liegt, und das man will (02:590-591).
7	Dienstleistungssektor	
7.1	Trends und Prognosen zum Dienstleistungssektor	„Das heißt auch, daß wir bei uns auch ganz klassische Vertriebsmethoden installieren, wie zum Beispiel Account Managing. Haben wir früher nie gemacht. Ja, wir haben früher gesagt: Wenn der Kunde keinen Auftrag vergibt, ist es seine Sache. Heute machen wir einen Account Manager dafür verantwortlich, permanent mit dem Kunden seine Entwicklung zu diskutieren, die Aufgaben, die anstehen, die Möglichkeiten, ihn zu unterstützen“ (02:520-526).
7.2	Methoden/ Instrumente der Dienstleistungserstellung	„... Value Based Management, aber auch in indirekter Verbindung die Thematik Balanced Score card oder Prozeßkostenrechnung“ (01:68-70).
7.3	Verantwortung im Informationsmanagement	„... wo die Präsidenten dieser Staaten zwar als Stichwort sagen: Wir müssen Informationen vernetzen, sagen aber gleichzeitig: Information ist das Eigentum der Bürger. Das heißt, die Bürger müssen entscheiden, wie sie mit den Informationen umgehen oder wie sie diese Information managen“ (06:495-498). „Also, im nächsten Jahrhundert wird die Frage des Managens von Informationen das wichtigste Element werden. Die Frage ist nur: Wer managt das? Ist das dann wieder der Staat oder eine staatliche Einrichtung, oder ist es tatsächlich der Bürger?“ (06: 515-519).
8	Wirtschaft	
	Trends, kulturelle, legislative Rahmenbedingungen etc.	„Amerika ist da viel einfacher. Warum es der amerikanischen Wirtschaft so gut geht, liegt zum Beispiel daran (daß es weniger Gesetze gibt)“ (06:66-67). „Das zweite ist, und das wird sich noch zeigen, ich habe vorhin schon gesagt, daß wir Europäer eben mehr geneigt sind, über das Jahr hinauszudenken. Und daß wir auch ein Return of Investment akzeptieren, das etwas geringer ist, wenn sich zum Beispiel herausstellen sollte, daß es kurzsichtig war, die Tür mit UPS auszuliefern, weil dann sind die Straßen verstopft (12:137-142.).

Anhang zu Kapitel 12

Sabine Kullak
ANSCHRIFT
TELEFONNUMMER

10781 Berlin, DATUM

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

hiermit bitte ich Sie um die Mitwirkung an einer Studie im Rahmen meiner Doktorarbeit, die in Kooperation der Technischen Universität Berlin mit der FIRMA durchgeführt wird.

DETAILS ZU DEN BISHERIGEN ERHEBUNGSSCHRITTEN IM UNTERNEHMEN. Der Betriebsrat hat der Untersuchung zugestimmt.

Der letzte wesentliche Schritt zum erfolgreichen Abschluß der Arbeit ist eine Fragebogenerhebung, für die ich um Ihre Teilnahme bitte. Das Vorhaben ist in dem Begleitschreiben zum Fragebogen dargestellt.

Die anonyme Umfrage wird bei Mitarbeitern im IT-Bereich im Kundenkontakt durchgeführt. Ihr Name wurde bei der Ziehung einer Zufallsstichprobe ermittelt. Bei der Auswertung der Fragebögen interessiert nur die statistische Analyse. Rückschlüsse auf die Person sind nicht möglich; die Rücksendung ist anonym mittels des beigefügten Freiumschlags möglich.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Ich bin mir bewußt, daß das für Sie eine Zusatzbelastung in Ihrem Tagesgeschäft darstellt.

Bitte tragen Sie aber durch Ihre Teilnahme zum erfolgreichen Abschluß meiner Arbeit bei und reichen Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum ABGABEDATUM zurück.

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Kullak

Sabine Kullak
ANSCHRIFT
TELEFONNUMMER

10781 Berlin, DATUM 2

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

mit DATUM VOM habe ich Ihnen einen Fragebogen im Rahmen meiner Doktorarbeit zum Thema „Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungssektor“ zugesandt. Die Studie wird in Kooperation zwischen der FIRMA und der Technischen Universität Berlin durchgeführt.

Für den Fall, daß Sie bisher noch keine Gelegenheit hatten, den ausgefüllten Bogen zurückzusenden, bitte ich Sie nochmals um Ihre Beteiligung. Die Rücksendung ist mittels des frankierten Umschlags an die TU Berlin, der dem Schreiben vom DATUM DES ERSTEN SCHREIBENS beiliegt, anonym möglich.

Bitte tragen Sie durch Ihre Teilnahme zum erfolgreichen Abschluß meiner Arbeit bei und reichen Sie den ausgefüllten Fragebogen möglichst bis zum ABGABEDATUM zurück.

Da die statistischen Angaben im Fragebogen keine Rückschlüsse auf den Befragten zulassen, erhalten auch diejenigen dieses Schreiben, die ihren Bogen bereits zurückgesandt haben.

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Kullak

Datum

November 2000

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

Verantwortung und verantwortungsvolles Handeln sind derzeit zentrale Begriffe im Arbeitsleben. Allgemein wird im Beruf vom Einzelnen vermehrt Verantwortungsübernahme gefordert; ebenso werden Risiken und mögliche Folgen nicht-verantwortungsvollen Handelns diskutiert.

Die Technische Universität Berlin führt in Kooperation mit der eine Studie zum Thema „Verantwortungsvolles Handeln im Dienstleistungsbereich“ durch. Hiermit bitten wir Sie um Mitwirkung an dieser Studie.

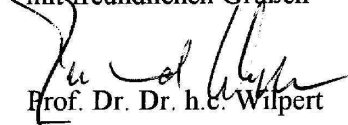
Ein Teil der Untersuchung umfaßt eine Fragebogenerhebung unter Mitarbeitern mit Kundenkontakt, die von Frau Sabine Kullak durchgeführt wird. Unser spezielles Interesse zielt darauf, was Mitarbeiter unter Verantwortung und verantwortungsvollem Handeln verstehen und welche Rahmenbedingungen ihrer Arbeit es ihnen ermöglichen, verantwortungsvoll zu handeln.

Wir bitten Sie um die Unterstützung des Forschungsvorhabens durch die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens. Das Vorhaben kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich möglichst viele Personen beteiligen.

Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. Die Angaben im Fragebogen erlauben keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person.

Wir bedanken uns für Ihre Kooperation und verbleiben

mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Dr. h.c. Wilpert



Diplom-Psychologin Sabine Kullak

Prof. Dr. Dr. h. c. Bernhard Wilpert

TU Berlin - Sekr. FR 3-8 · Institut für Psychologie · Franklinstraße 28, 10587 Berlin

FACHBEREICH 11
MASCHINENBAU
UND
PRODUKTIONS-
TECHNIK

Institut für
Psychologie

Unser Zeichen

☎ (030) 314- 22915

Datum

November 2000

Erklärung zum Datenschutz für eine Fragebogenerhebung

1. Die Erhebung dient dem folgenden Zweck:
Materialsammlung für ein Dissertationsvorhaben von Frau Sabine Kullak, Diplom-Psychologin.
2. Verantwortlich für die Durchführung und Auswertung der Befragung ist Frau Sabine Kullak.
Die Verantwortliche gewährleistet, daß die erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.
3. Die Angaben am Ende des Fragebogens dienen statistischen Zwecken.
Die Aussagen aus den Fragebögen werden nur über die beantworteten Fragebögen zusammenfassend dargestellt.
Auch bei der Auswertung interessiert nur die statistische Analyse.
Eine Auswertung einzelner Fragebögen wird keinesfalls vorgenommen.
4. Die Verantwortliche für die Befragung verpflichtet sich, nach Abschluß der Dissertation alle Fragebögen zu vernichten.



Prof. Dr. Dr. h. c. Wilpert



Sabine Kullak
(Diplom-Psychologin)

Fragebogen

Einige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

- Für die Auswertung ist es sehr wichtig, daß alle Fragen beantwortet werden.
- Bei Fragen ohne vorgegebene Antwortalternativen tragen Sie bitte Ihre persönliche Antwort ein.
- Bei Antworten mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wählen Sie bitte die Alternative, die Ihrer Meinung am ehesten entspricht.

Bitte je Frage immer nur eine Alternative ankreuzen.

Beispiele:

ja ☐ nein ☐

stimme völlig zu ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ① stimme gar nicht zu

Bitte durchkreuzen Sie immer einen der Kreise;
bitte keine Kreuze zwischen die Kreise setzen.

- Überlegen Sie die einzelnen Antworten nicht zu ausführlich;
meist ist die spontane erste Antwort die treffende.

Sie sind in einem Dienstleistungsunternehmen beschäftigt.

- 1 Wenn Sie Ihre Kunden betrachten –
haben Sie mehr externe oder interne Kunden?
(Bei sämtlichen Angaben genügen Schätzungen.)**

ca. ____ % externe Kunden

ca. ____ % interne Kunden

- 2 Wie häufig haben Sie Kontakt mit Ihren Kunden?**

ca. ____ x pro Tag oder

ca. ____ x pro Woche

- 3 Wie findet der Kontakt mit den Kunden statt?**

telefonisch zu ca. ____ %

persönlich zu ca. ____ %

- 4 Wieviel Prozent Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit verbringen Sie vor Ort beim Kunden?**

ca. ____ %

- 5 Wenn Sie Ihre Aufgaben betrachten –
bitte beschreiben Sie mit wenigen Stichworten,
wann Sie sich typischerweise als Dienstleister fühlen.**

Nachstehend sind einige Aussagen zu Ihrer Arbeitssituation aufgeführt.
Bitte kreuzen Sie im folgenden den Kreis an, der Ihrer Einschätzung am besten entspricht.

6 Folgende Aussagen treffen auf meine Arbeitssituation zu:

	trifft völlig zu	trifft gar nicht zu
1 Ich stehe unter hohem Zeitdruck.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
2 Die schnelle technische Entwicklung schafft Schwierigkeiten in meiner Arbeit.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
3 Meine Kunden verändern häufig ihre Anforderungen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
4 Bei meiner Arbeit habe ich häufig wechselnde oder unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
5 Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
6 Ich habe zuviel zu tun.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
7 Wenn ich einen Auftrag bekomme, ist das Ziel zunächst meistens unklar.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
8 Im Zweifel entscheide ich für den Kunden.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
9 Über wichtige Dinge im Unternehmen bin ich ausreichend informiert.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
10 Wirtschaftlichkeit steht bei mir an oberster Stelle.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
11 Meine Ideen und Verbesserungsvorschläge werden von meinem Vorgesetzten berücksichtigt.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
12 Bei der Erfüllung meiner Aufgaben habe ich immer die Interessen der Firma im Auge.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
13 Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
14 Ich bemühe mich immer, die Vorstellungen meines Vorgesetzten umzusetzen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
15 Ich bekomme von meinem Vorgesetzten immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
16 Im Rahmen meiner Aufgaben kann ich frei entscheiden.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
17 Mein Vorgesetzter informiert mich ausreichend über wichtige Dinge, die mein Aufgabengebiet betreffen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
18 Ich tue alles, um meine Kunden zufrieden zu stellen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	

Bitte kreuzen Sie im folgenden an, wie stark Sie den einzelnen Aussagen zustimmen:

7 Das wichtigste Merkmal für Erfolg in meiner Aufgabe

	stimme gar nicht zu	stimme völlig zu
1 ist die Einhaltung von Zeit- und Kostenvorgaben.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2 ist das Vertrauen meines Kunden.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3 sind Folgeaufträge vom Kunden.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4 ist hoher Umsatz.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5 ist, wenn die Arbeit reibungslos läuft.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6 sind hohe Kundenzufriedenheitsmaße.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7 ist die Ausweitung des Auftrags bei einem Kunden.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8 ist eine gute persönliche Kundenbeziehung.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
andere, hier nicht genannte Erfolgsmerkmale:		
9 _____	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10 _____	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

Man sagt ja, daß Mitarbeiter im Dienstleistungssektor einer besonderen Verantwortung ausgesetzt sind.

Im Folgenden sind einige Aussagen zu Herausforderungen im Dienstleistungssektor aufgeführt. Bitte markieren Sie, in welchem Ausmaß Sie den einzelnen Aussagen zustimmen.

8 Dienstleistungen fordern verantwortungsvolles Handeln, weil....

	stimme gar nicht zu	stimme völlig zu
1 Dienstleistungen hohe finanzielle Risiken bergen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2 bei Dienstleistungen Arbeitsauftrag oder Projektziel oft unklar sind.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3 Dienstleistungen auch ethische Fragestellungen umfassen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4 man in der Dienstleistung nahe am Kunden arbeitet.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5 im Dienstleistungssektor die Aufgaben komplex sind, und komplexe Aufgaben erfordern viel Umsicht.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6 bei der Erstellung von Dienstleistungen die Qualitätskontrolle Schwierigkeiten bereitet.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7 bei der Erstellung von Dienstleistungen immer Menschen mit zum Teil widersprüchlichen Interessen beteiligt sind.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8 im Dienstleistungssektor die Aufgabenstellungen und Ziele sehr schnell wechseln.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9 im Dienstleistungssektor das Image eines Unternehmens einen hohen Stellenwert hat.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10 Dienstleister Experten sind. Die Kunden haben hohe Erwartungen an Experten.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

In diesem Zusammenhang interessiert natürlich auch, was eigentlich unter Verantwortung zu verstehen ist. Unten finden Sie einige Aussagen zum Thema Verantwortung.
Bitte kreuzen Sie an, wie sehr Sie den einzelnen Aussagen zustimmen.

9 Verantwortung...

	stimme völlig zu	stimme gar nicht zu
1 meint selbständiges Handeln.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
2 ist belastend.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
3 bedeutet, einen großen Handlungsspielraum zu haben.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
4 hat unangenehme Seiten.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
5 ist Sache der Führungskräfte.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
6 bedeutet auch Fehler einzugestehen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
7 bedeutet mit Kunden gut umzugehen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
8 heißt, Folgen des Tuns abzuwägen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
9 meint, selbständig Entscheidungen zu treffen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
10 beinhaltet, die Konsequenzen des Handelns zu tragen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
11 beinhaltet, daß bei Fehlern große Schäden entstehen können.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
12 heißt, daß man auch in ungewissen Situationen handeln muß.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
13 heißt, daß man seine Pflicht erfüllen muß.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
14 meint, über den festgelegten Pflichtbereich hinaus aktiv zu werden.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
15 meint, kritisch mitzudenken.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
16 heißt, verschiedene Interessen abzuwägen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	

10 Bitte schildern Sie kurz eine Situation aus Ihrer Arbeit, in der aus Ihrer Sicht verantwortungsvolles Handeln von Ihnen gefordert war.

Was war das Problem? Wer war beteiligt?

11 Falls Sie einmal in wichtigen Aspekten Ihrer Arbeit Fehler machen, wie schnell werden diese Fehler offenbar?

- 1 unmittelbar ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ deutlich später
- 2 das heißt, in der Regel innerhalb einer Zeitspanne von
☐ Stunden ☐ Tagen ☐ Wochen ☐ Monaten

12 Falls bei meiner Arbeit Fehler vorkommen, ...

	keinesfalls	ganz sicher
1 erleidet der Kunde wirtschaftlichen Verlust.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2 werde ich von meinem Vorgesetzten kritisiert.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3 müssen meine Kollegen den Fehler ausbügeln.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4 werden die Konsequenzen nicht weiter auffallen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5 erteilt der Kunde keinen Folgeauftrag.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6 leidet der Ruf meiner Firma.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7 entstehen Folgefehler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8 beschwert sich der Kunde.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9 kündigt der Kunde die Geschäftsbeziehung.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10 entstehen keine nennenswerten Konsequenzen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11 ist der Auftrag nicht mehr rentabel abzuwickeln.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
12 bekomme ich Druck von meinen Kollegen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
13 erleide ich finanzielle Konsequenzen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
andere, hier nicht genannte Konsequenzen:		
14 _____	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

13 Folgende Aussagen treffen auf meine Arbeitssituation zu:

	trifft völlig zu	trifft gar nicht zu
1 Ich weiß, welche Kriterien mein Vorgesetzter zugrunde legt, wenn er meine Arbeit beurteilt.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
2 Ich weiß, wie zufrieden mein Vorgesetzter mit meiner Arbeit ist.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
3 Ich weiß, wie zufrieden meine Kunden mit meiner Arbeit sind.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
4 Ich weiß, was meine Kunden von mir erwarten.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	

14 Folgende Verhaltensweisen sind von meinem Vorgesetzten

	sehr erwünscht	gar nicht erwünscht
1 Dem Kunden auch in persönlichen Fragestellungen weiterhelfen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
2 Im Problemfall auf jeden Fall aktiv werden, auch auf die Gefahr hin, einen Fehler zu machen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
3 Wenn die Firma dem Kunden nicht weiterhelfen kann, einen Ansprechpartner in einem anderen Unternehmen nennen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
4 Nicht dem Kunden zuliebe Aufträge annehmen, die man selbst nicht lösen kann.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
5 Dem Kunden gegenüber die persönliche Meinung vertreten, auch wenn sie unbequem ist.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
6 Alles unternehmen, um Fehler zu vermeiden.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
7 Im Zweifelsfall für den Kunden entscheiden.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
8 Alle Beteiligten immer wieder über den Zwischenstand der Aufgabenerledigung informieren.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
9 Aufgaben gewissenhaft ausführen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
10 Großen Arbeitsanfall durch Überstunden auffangen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
11 Veränderungen nicht um jeden Preis durchführen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
12 Sowohl die Interessen des Kunden als auch der eigenen Firma im Auge behalten.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
13 Wenn ein Fehler passiert ist, das auch eingestehen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
14 Wirtschaftlichkeit an die oberste Stelle setzen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
15 Immer für den Kunden verfügbar sein.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
16 Kundenzufriedenheit an die oberste Stelle setzen.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
17 Über das definierte Aufgabengebiet hinaus aktiv sein.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
18 Dinge, die mir überflüssig erscheinen, nicht erledigen	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
19 Beim Kunden selbständig Entscheidungen treffen, auch wenn man sich nicht rückversichern kann.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	
20 Dem Kunden weiterhelfen, auch wenn das Problem nicht in das eigene Aufgabengebiet fällt.	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	

Im folgenden ist von Interesse, wie Sie im Kundenkontakt bei der Bewältigung Ihrer alltäglichen Aufgaben handeln. Denken Sie dabei an die vielen kleineren und mittleren Alltagsprobleme; die außergewöhnlichen Krisensituationen sind hier nicht gemeint.

In der Praxis werden alle Handlungsweisen genutzt und sind je nach Situation wirkungsvoll und berechtigt.

Kategorie 1: Eigenverantwortliches Handeln ohne vorherige Abstimmung

Sie erledigen Ihre Aufgaben/bewältigen Probleme im Tagesablauf ohne vorangehende Beratung mit Ihrem Vorgesetzten, so wie es Ihnen angemessen erscheint.

Die Konsequenzen tragen Sie selbst.

Kategorie 2: Vorherige Beratung mit Ihrem Vorgesetzten

Bevor Sie aktiv werden, erläutern Sie Ihrem Vorgesetzten das Problem und bitten um seinen Rat. Danach legen Sie allein fest, wie Sie vorgehen und stimmen dies nicht mehr mit dem Vorgesetzten ab.

Kategorie 3: Festlegen der Vorgehensweise gemeinsam mit dem Vorgesetzten

Ihr Vorgesetzter und Sie besprechen das Problem und legen gemeinsam fest, was zu tun ist. Dabei fließen Ihre beiden Meinungen ein.

Kategorie 4: Ihr Vorgesetzter gibt die Vorgehensweise vor

Sie bitten Ihren Vorgesetzten, Ihnen zu sagen, was Sie bei einem bestimmten Sachverhalt tun sollen. Im folgenden setzen Sie seinen Rat um.

15 Bitte geben Sie den Prozentsatz an, mit dem Sie die einzelnen Verfahrensweisen anwenden. Wenn Sie ein bestimmtes Verfahren nicht einsetzen, geben Sie bitte 0% an. Denken Sie daran, wie häufig und in welchem Ausmaß Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten abstimmen.

1 ca. ____ % Eigenverantwortliches Handeln ohne vorherige Abstimmung

2 ca. ____ % Vorherige Beratung mit Ihrem Vorgesetzten

3 ca. ____ % Festlegen der Vorgehensweise gemeinsam mit dem Vorgesetzten

4 ca. ____ % Ihr Vorgesetzter gibt die Vorgehensweise vor

100 %

Stellen Sie sich vor, Sie wollten in noch größerem Ausmaß (also zu einem höheren Prozentsatz als oben eingetragen) Ihre Aufgaben eigenverantwortlich und ohne vorherige Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten (Kategorie 1) bewältigen.

Welche Voraussetzungen müßten dafür erfüllt sein?

16 Folgende Voraussetzungen wären		nicht wichtig	sehr wichtig
1	Ich müßte mehr Berufserfahrung haben.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	mehr Informationen über die Rahmenbedingungen meiner Tätigkeit (z.B. zum Unternehmen, zum Projekt)	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	mehr Verantwortungsdelegation vom Vorgesetzten	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4	Das müßte finanziell mehr belohnt werden.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	mehr fachliche Schulungen	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Das müßte mein Vorgesetzter mir vorleben.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	klarere Zielvorgaben seitens des Vorgesetzten	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8	klarere Rahmenregelungen wie Unterschriftsvollmachten, Budgetverantwortung und so weiter	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9	Firmenphilosophie müßte transparenter sein	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10	mehr Freiräume, wie ich meine Aufgabe erledige	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11	Dafür müßte ich ein ganz anderer Typ / Mensch sein.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12	Dafür müßte mein Vorgesetzter mehr Vertrauen haben	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13	anfangs mehr Beratung seitens des Vorgesetzten	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14	Vorgesetzter stärkt mir den Rücken beim Kunden	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15	keine Sanktionen bei Fehlern	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16	eine Tätigkeit, die mir mehr liegt als die jetzige	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
17	Dafür müßte ich weniger Arbeitsbelastung haben.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
18	Dafür müßte ich hierarchisch höher stehen.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
19	mehr Schulungen zu Kundenorientierung etc.	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
20	Sonstiges: _____	①	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

17	Ist es für Sie vorstellbar/nicht vorstellbar, in noch höherem Maße eigenverantwortlich und ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten zu handeln und auch für die Folgen die Konsequenzen zu tragen?
----	---

Ist für mich persönlich	leicht vorstellbar	⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①	gar nicht vorstellbar
-------------------------	--------------------	---------------	-----------------------

Im letzten Teil des Fragebogens geht es noch um einige statistische Angaben:

18	Ihr Geschlecht	1. weiblich <input type="radio"/>	2. männlich <input type="radio"/>
-----------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

19	Ihr Alter:	_____ Jahre
-----------	-------------------	-------------

20	Welchen Ausbildungsabschluß haben Sie? (Bitte den höchsten Abschluß markieren.)
-----------	--

- | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------|
| 1 | Ohne Abschluß | <input type="radio"/> |
| 2 | Hauptschule | <input type="radio"/> |
| 3 | Mittlere Reife | <input type="radio"/> |
| 4 | Abitur | <input type="radio"/> |
| 5 | Berufliche Lehre | <input type="radio"/> |
| 6 | Handelsschule, Fachhochschule | <input type="radio"/> |
| 7 | Akademische Ausbildung | <input type="radio"/> |

21	Wie lange sind Sie im Unternehmen beschäftigt?	___ Jahre ___ Monate
-----------	---	----------------------

22	Wie lange üben Sie Ihre jetzige Position in der Firma aus?	___ Jahre ___ Monate
-----------	---	----------------------

23	Wie lautet Ihre Positionsbezeichnung?	_____
-----------	--	-------

24	Ihr Aufgabengebiet gehört in Ihrer Firma zum Bereich
-----------	---

- | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Plan <input type="radio"/> | Build <input type="radio"/> | Run <input type="radio"/> | Vertrieb <input type="radio"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

Anhang zu Kapitel 13.3

Tabelle 1 Variablenliste

var01_01	KUN externe Kunden (Prozent)
var01_02	KUN interne Kunden (Prozent)
var02_01	KUN Kundenkontakt pro Tag (Häufigkeit)
var02_02	KUN Kundenkontakt pro Woche (Häufigkeit)
var03_01	KUN Kundenkontakt telefonisch (Prozent)
var03_02	KUN Kundenkontakt persönlich (Prozent)
var04	KUN Arbeitszeit vor Ort (Prozent)
var05	Dienstleisterverständnis
var06_01	ARB_SIT Zeitdruck
var06_02	ARB_SIT Techn. Entwicklung
var06_03	ARB_SIT Wechselnde Anforderungen Kunde
var06_04	ARB_SIT Wechselnde Aufgaben
var06_05	ARB_SIT Sehe, was gut war
var06_06	ARB_SIT Zuviel zu tun
var06_07	ARB_SIT Ziel unklar
var06_08	HAN_TEN Im Zweifel für Kunden
var06_09	ARB_SIT Über Firma Ausreichend informiert
var06_10	HAN_TEN Wirtschaftlichkeit Prio
var06_11	FUEH Ideen berücksichtigt
var06_12	HAN_TEN Interessen der Firma
var06_13	FUEH Auf Vorgesetzten verlassen
var06_14	HAN_TEN Vorgesetzten-Vorstellungen umsetzen
var06_15	FUEH Rückmeldung vom Vorgesetzten
var06_16	ARB_SIT Frei entscheiden
var06_17	FUEH Vorgesetzter informiert über Arbeitsgebiet
var06_18	HAN_TEN Kunden zufriedenstellen
var07_01	ERF_MERK Vorgaben einhalten
var07_02	ERF_MERK Vertrauen Kunde
var07_03	ERF_MERK Folgeauftrag
var07_04	ERF_MERK Umsatz
var07_05	ERF_MERK Arbeit reibungslos
var07_06	ERF_MERK Kundenzufriedenheitsmaße
var07_07	ERF_MERK Auftragsausweitung
var07_08	ERF_MERK Pers Kundenbeziehung
var07_f1	ERF_MERK emp. Freie Antwort 1
var07_f2	ERF_MERK emp. Freie Antwort 2
var08_01	VSH_DL Finanzielle Risiken
var08_02	VSH_DL Ziel unklar
var08_03	VSH_DL Ethische Fragen
var08_04	VSH_DL Kundennähe
var08_05	VSH_DL Komplexität
var08_06	VSH_DL Qualitätskontrolle schwierig
var08_07	VSH_DL Widersprüchliche Interessen
var08_08	VSH_DL Wechselnde Ziele
var08_09	VSH_DL Image

var08_10	VSH_DL Erwartungen an Expertentum
var09_01	VVS Selbständiges Handeln
var09_02	VVS Belastung
var09_03	VVS Großer Handlungsspielraum
var09_04	VVS Unangenehme Seiten
var09_05	VVS Sache der FK
v09_05ge	VVS Sache der FK gedreht
var09_06	VVS Fehler eingestehen
var09_07	VVS Gut mit Kunden umgehen
var09_08	VVS Folgen abwägen
var09_09	VVS Selbständiges Entscheiden
var09_10	VVS Konsequenzen tragen
var09_11	VVS Große Schäden bei Fehlern
var09_12	VVS Handeln in ungewissen Situationen
var09_13	VVS Pflicht erfüllen
var09_14	VVS Über Pflicht hinaus aktiv
var09_15	VVS Kritisch mitdenken
var09_16	VVS Interessen abwägen
var10_01	VSH_DL Selbsterlebte Situation - Problem
var10_02	VSH_DL Selbsterlebte Situation - Beteiligte
var11_01	KON Schnelligkeit
var11_02	KON Zeitspanne
var12_01	HAN_KON Wirtschaftlicher Verlust Kunde
var12_02	HAN_KON Kritik vom Vorgesetzten
var12_03	HAN_KON Korrektur durch Kollegen
var12_04	HAN_KON Konsequenzen fallen nicht auf
var12_05	HAN_KON Kein Folgeauftrag
var12_06	HAN_KON Ruf der Firma leidet
var12_07	HAN_KON Folgefehler
var12_08	HAN_KON Kundenbeschwerde
var12_09	HAN_KON Ende Geschäftsbeziehung
var12_10	HAN_KON Keine Konsequenzen
var12_11	HAN_KON Fehlende Rentabilität
var12_12	HAN_KON Druck von Kollegen
var12_13	HAN_KON Finanzielle Konsequenzen für mich
var12_f1	HAN_KON emp. Freie Antwort
var13_01	ERW_BEK Kenne Beurteilungskriterien
var13_02	ERW_BEK Kenne Zufriedenheit des Vorgesetzten
var13_03	ERW_BEK Kenne Kundenzufriedenheit
var13_04	ERW_BEK Kenne Kundenerwartungen
var14_01	VERH_ERW Kunden in pers. Fragen helfen
var14_02	VERH_ERW Bei Problemen aktiv werden
var14_03	VERH_ERW Anderen Ansprechpartner nennen
var14_04	VERH_ERW Kein Auftrag dem Kunden zuliebe
var14_05	VERH_ERW Persönliche Meinung vertreten
var14_06	VERH_ERW Fehler vermeiden
var14_07	VERH_ERW Im Zweifel für den Kunden
var14_08	VERH_ERW Zwischenstand geben
var14_09	VERH_ERW Aufgaben gewissenhaft
var14_10	VERH_ERW Überstunden
var14_11	VERH_ERW Veränderung nicht um jeden Preis

var14_12	VERH_ERW Interessenausgleich
var14_13	VERH_ERW Fehler eingestehen
var14_14	VERH_ERW Wirtschaftlichkeit erste Stelle
var14_15	VERH_ERW Verfügbarkeit für Kunden
var14_16	VERH_ERW Kundenzufriedenheit erste Stelle
var14_17	VERH_ERW Über Aufgabe hinaus aktiv
var14_18	VERH_ERW Überflüssiges nicht erledigen
var14_19	VERH_ERW Selbständig entscheiden
var14_20	VERH_ERW Kunden weiterhelfen
var15_01	VGS_GRAD Keine Abstimmung (%)
var15_02	VGS_GRAD Vorherige Beratung (%)
var15_03	VGS_GRAD Festlegen mit Vorgesetztem (%)
var15_04	VGS_GRAD Vorgehensweise vorgegeben (%)
var16_01	VOR_VNH Mehr Berufserfahrung
var16_02	VOR_VNH Mehr Informationen über Rahmen
var16_03	VOR_VNH Mehr Verantwortungsdelegation
var16_04	VOR_VNH Mehr finanzielle Belohnung
var16_05	VOR_VNH Fachliche Schulungen
var16_06	VOR_VNH Vorbild des Vorgesetzten
var16_07	VOR_VNH Klare Zielvorgaben
var16_08	VOR_VNH Klare Rahmenregelungen
var16_09	VOR_VNH Transparenz Firmenphilosophie
var16_10	VOR_VNH Mehr Freiräume
var16_11	VOR_VNH Müßte anderer Mensch sein
var16_12	VOR_VNH Mehr Vertrauen vom Vorgesetzten
var16_13	VOR_VNH Mehr Beratung vom Vorgesetzten
var16_14	VOR_VNH Rückenstärkung beim Kunden
var16_15	VOR_VNH Sanktionsfreiheit bei Fehlern
var16_16	VOR_VNH Andere Tätigkeit
var16_17	VOR_VNH Weniger Arbeitsbelastung
var16_18	VOR_VNH Höhere hierarchische Stellung
var16_19	VOR_VNH Mehr Schulungen zu Kundenorient.
var16_f1	VOR_VNH emp. Freie Antwort
var17	Mehr Verantwortungsübernahme vorstellbar
var18	Geschlecht
var19	Alter
var20	Ausbildungsabschluß
var21	Unternehmenszugehörigkeit
var22	Dauer jetzige Position
var23	Positionsbezeichnung
var24	Leistungsbereich
var23_co	Jobcode
var10_co	VSH_DL Situation
var05_01	DLER immer
var05_02	DLER Problemlösung/Herstellen Kundennutzen
var05_03	DLER Kundenkontakt
var05_04	DLER Ausübung Tätigkeit
var05_05	DLER Koordination/Interessenabstimmung
var05_06	DLER Beratung des Kunden
var05_07	DLER Umsetzung Kundenwunsch/Herstellung Kundenzufr.
var05_08	DLER Konfliktlösung

var05_09	DLER Pers. Beziehung zum Kunden
alt_kat	Alt_kat
untz_kat	Untz_kat
jobd_kat	jobd_kat
ind_fueh	Index Fuehrung
i_kunkon	Index Intensität Kundenkontakt
i_belast	Index ARB_SIT Qualit./quant. Anford.
is_extfa	Index VSH_DL Integr. ext. Faktor
is_reput	Index VSH_DL Reputation
ie_dlklub	Index ERF_MERK Dienstleister-Kundenbeziehung
ie_oekon	Index ERF_MERK Ökonomischer Erfolg
ik_oekon	Index HAN_KON Ökonomische Konsequenzen
ik_ausse	Index HAN_KON Konsequenzen Außenverhältnis
ik_keine	Index HAN_KON Keine sichtbaren Konsequenzen
ik_sozia	Index HAN_KON Interne Konsequenzen für Dienstleister
ik_negfo	Index HAN_KON Negatives Folgeergebnis
ibekgr_v	Index ERW_BEK Vorgesetztenerwartungen
ibekgr_k	Index ERW_BEK Kundenerwartungen
ivh_sorg	Index VERH_ERW Sorgfalt/Vorgaben umsetzen
ivh_init	Index VERH_ERW Initiative und Aktivität
ivh_inte	Index VERH_ERW Integrität
ivh_kunn	Index VERH_ERW Kundennutzen schaffen
ivh_effi	Index VERH_ERW Effizientes, zielgerichtetes Vorgehen
vvh_kein	VERH_ERW Kein Auftrag dem Kunden zuliebe
ih_unter	Index HAN_TEN Unternehmensinteressen verfolgen
vh_vorge	HAN_TEN Vorgesetzten-Vorstellungen umsetzen
vh_zweif	HAN_TEN Im Zweifel für Kunden
vh_kuzuf	HAN_TEN Kunden zufriedenstellen
ivs_init	Index VVS Initiative und Konsequenzenübernahme
ivs_bela	Index VVS Belastung und Risiko
ivs_auto	Index VVS Autonomie
ivs_krit	Index VVS Kritikfähigkeit
ibe_fueh	Index VOR_VNH Vorgesetztenverhalten
ibe_ppla	Index VOR_VNH Personalplazierung
ibe_qual	Index VOR_VNH Qualifizierung und Information
ibe_orga	Index VOR_VNH Organisationale Rahmenbedingungen
vbe_erfa	VOR_VNH Mehr Berufserfahrung
vbe_hier	VOR_VNH Höhere hierarchische Stellung
i_realvg	Index Verantwortungsgrad
i_hanges	Index Handlungstendenz gesamt

Anhang zu Kapitel 13.3

Tabelle 2 Zuordnung der Positionsbezeichnungen zu Jobcodes
(wortgleiche Mehrfachnennungen zusammengefaßt)

Jobcode	zugeordnete Positionsbezeichnung
1 Consulting	Business Analyst
	Berater
	Berater FDL
	Berater/Consultant
	Consultant
	Consultant, Projektleiter
	Leitender Berater
	Leiter Consulting
	Management Consultant
	Managementberater
	Organisationsberater
	Teilprojektleiter/Berater
	Senior Consultant
	Professional
	SAP Basisberater
2 Projektleitung/ Projektmanagement	Projektgruppenleiter
	Projektbereichsleiter
	Projektleiter
	Projektmanager
	Senior-Projektmanager
	Gruppenleiter Build
3 System Engineering	Software Engineer
	Systemanalytiker
	Systemanalytiker/Consultant
	Sytemingenieur
	Systemgestalter
4 Systembetrieb	Arbeitsvorbereiter
	Arbeitsvorbereiter, Systembetreuer
	Mitarbeiter im AVK
	IT-Systemelektroniker
	Netzwerkmanager
	SAP-Systembetreuer
5 User Help Desk	User Help Desk
6 Delivery Manager	Delivery Manager
7 Vertriebstätigkeiten	Sales Manager
	Vertriebsleiter
	Account Managerin
	Abteilungsleiter Vertriebsbereich
	Key Account Manager

Anhang zu Kapitel 13.5

Tabelle 1 Freie Antworten zu Frage 10: Verantwortung fordernde Situationen in der Dienstleistung und Kodierung

Kode Bezeichnung der Kategorie

	Inhalte der Tätigkeit:
11	Akute Performance-Probleme, Systemausfall, Störungen
12	Kritische Projekthinhalte: Kulturintegration/Personalthemen
13	Komplexe/erfolgskritische Aufgaben
14	Wirtschaftliches Risiko/Qualitätsrisiko
15	Mitarbeiter-Verantwortung: Personalproblem/Wahrung Mitarbeiter-Interessen
	Integration externer Faktor
21	Umsetzung Kundenwunsch/Sicherung Kundenzufriedenheit
22	Interessenintegration/Interessenausgleich
23	Kundenkontaktsituation
24	Unklare Zielstellung/Handeln unter Unsicherheit
	uno-actu-Prinzip
31	Handeln/Entscheiden ohne Rückversicherung/Dienstleister allein vor Ort beim Kunden
	Verantwortung aus Tätigkeit/Rollenerwartung heraus:
41	immer
42	selten
43	Maßnahmen/Strategien zur Einhaltung Leistungszusage, auch wenn Fehler/Verzögerung nicht vom Dienstleister verschuldet
44	Generierung neuer Geschäftsfelder/Aufträge
45	Ablehnung/Abbruch des Auftrags, da vom Dienstleister nicht leistbar

Lfd. Nr.	LB	Freie Antworten zu Frage 10: Situationen, die verantwortungsvolles Handeln forderten	Kode
1	3	Abbruch eines laufenden Software-Releasewechsels, mit der Konsequenz einer Verzögerung für das ganze Projekt - Projektleiter/mitarbeiter und Kollegen	11
2	3	Performanceprobleme in der Produktion, verschiedene Maßnahmen dazu einleiten, damit wieder vernünftig gearbeitet werden konnte	11
3	3	Festlegen von Vorgehensstrategien zur Reduzierung von Systemausfallzeiten unter Einbeziehung des Kunden und Herstellern	43
4	3	Morgens um 7.00 Uhr war ein Produktionssystem nicht oben. War fast alleine im Büro um die Zeit. Habe die Systemtechnik informiert, den Server wieder zu starten und habe die Kunden über den aktuellen Stand immer wieder informiert. Ich habe somit ganz allein ohne Anweisung gehandelt!	11
5	3	--	
6	3	Es wird immer verantwortungsvolles Handeln gefordert. Das ist doch auch selbstverständlich!	41

Anhang zu Kapitel 13.5

7	3	Datenbankdefekt für Lohnabrechnung am 30. des Monats mit sehr eiliger Resto- reanforderung. - Beteiligte waren der Kunde und zwei andere Produktionseinhei- ten.	11
8	3	--	
9	3	Programmsteuerung bei teilweisem Systemausfall. - diverse Fachbereiche	11
10	3	--	
11	3	--	
12	3	--	
13	3	Arbeitsabbruch am Vorabend, Kunde beteiligt, da sonst Nachtverarbeitung nicht laufen würde. In Absprache Bereich ausgeklammert, damit Rest ordnungsgemäß zu Ende kam.	11
14	3	sehr selten	42
15	3	--	
16	3	--	
17	3	--	
18	3	Monatsabschluß war falsch. Alle Dateien mußten zurückgesetzt werden. Monats- abschluß mußte wiederholt werden. - Kunde und Dienstleister	11
19	3	--	
20	3	--	
21	3	--	
22	3	immer verantwortungsvoll handeln	41
23	3	An einem Wochenende ein PC zu demontieren und montieren (wegen Fehler, da sonst der Kunde seine Verarbeitung nicht pünktlich bekommen hätte)	11
24	4	Meine Aufgabe ist es Chancen beim Kunden zu erkennen und im Angebotsverfah- ren "Go" oder "No Go" Entscheidungen vorzubereiten und zu bewerten, die finan- ziell von ziemlicher Tragweite sein können.	44
25	4	--	
26	4	--	
27	4	--	
28	4	Geliefertes Produkt wich von Leistungsbeschreibung ab. - Kun- de/GF/Projektmanagement	11
29	4	--	
30	2	--	
31	2	--	
32	2	Inbetriebnahmetermin, Kunde: time and budget, Kundensituation; Team: hohe Belastung, Motivation.- Kunde und Projektteam.	22
33	1	Kunde erwartet Leistung, die nicht durch Vertrag abgedeckt ist. Beteiligt: Kunde, Auftragnehmer	22
34	2	a) Einstellung neuer Mitarbeiter in wirtschaftlich schwierigen Zeiten b) Empfehlung für die Einführung einer neuen Technologie beim Kunden	14
35	4	Erfüllung des Vertrages war aufgrund von uns nicht zu vertretender Probleme bei Zulieferern nicht möglich. Es wurde gemeinsam mit dem Kunden eine für alle Seiten tragbare Lösung erarbeitet!	43
36	2	Wunsch von Kunden realisieren trotz Mehrkosten; realisiert wegen Einfluß des Kunden auf andere (Schlüsselkunde, meinungsbildend). Eigene Investitionen we- gen Erwartung von Folgeaufträgen	44
37	1	Problem: Vor Ort beim Kunden Unklarheiten über die Verantwortlichkeiten für eine Testinstallation. Rücksprache mit STANDORT nicht möglich. Kunde und Projekt- partner waren zu überzeugen, daß die Aufgabe am besten in ... und in unserer Verantwortung erledigt werden kann.	31
38	2	Planung und Durchführung kritischer Installationen beim Kunden unter Einbezie- hung von eigenen und Kundenmitarbeitern	13
39	2	--	

Anhang zu Kapitel 13.5

40	1	Schwierige Projektsituation im Ausland, mein Tun beeinflusst die folgenden Kundenentscheidungen deutlich mit, bin alleine, das Team ist in Deutschland, Balance-Akt zwischen unserer Vorstellung und zwei miteinander konkurrierenden Ideen des Kunden	31
41	1	Probleme von Mitarbeitern im privaten Bereich	15
42	1	Mitarbeiterführung: Abwägen von Urlaubsplanung versus Projektziele und -notwendigkeiten und hoher Arbeitsbelastung / Kundenbedürfnis statt kurzfristigen wirtschaftlichen eigenen Erfolg suchen	22
43	1	--	
44	2	Erstellung eines Angebots mit Kalkulation: Ausschreibung, mehrere Konkurrenten, wichtiger Auftrag, unklare Anforderungen	44
45	3	1) Angebot des Kunden an ... muß in zwei Wochen fertig sein. Von unserer Seite Zuarbeit zu IT-Themen u.a. Übergreifende Konzepte u.a. unklar. Eigene Entscheidung, ohne Rücksicht auf sonst. Zuständigkeit und Vertragslage Konzept zu erstellen. Angebotsabgabe termingerecht möglich.	31
46	3	Kassettenengpässe bei Kunden auf fremder Hardware. - Kunde, FIRMA	11
47	3	Einführung neuer Software beim Kunden, Einteilung Mitarbeiter	43
48	4	--	
49	4	Problem: fehlende Personalressourcen im Projekt, Urlaubssperre, Überzeiten - keine generelle Urlaubssperre, dafür Abstimmung Terminplan mit Kunden. - Projektmitarbeiter, Linienmanagement	43
50	3	--	
51	1	--	
52	1	Integration von 4 Geschäftseinheiten, Personalabbau, Kulturzusammenführung	12
53	1	Datenschutz	12
54	1	Verantwortung ist notwendig, sobald man eine Aufgabe übernimmt und dies zu einem erfolgreichen Ende führen möchte	43
55	1	Technologieentscheidung mit Budgetfolgen / 2-3 stellige Millionenhöhe und Zukunftssicherheit. - Kunde und Dienstleister	14
56	1	--	
57	2	--	
58	4	Entscheidungen über Angebotsinhalte mit Risikoeinschätzung für Kunde und Firma	14
59	4	--	
60	1	Unklare Aufgabenstellung, unklare Vorgehensweise, unklare Verantwortungsregelung	24
61	1	Krankheit des Kunden-Projektleiters. - Projektmitarbeiter seitens des Dienstleisters und des Kunden.	11
62	1	Mögliche Eigenbeauftragung durch Kunden mit (?) -Projekt, jedoch Empfehlung, ein anderes Unternehmen mit der Aufgabe zu beauftragen, da dieses über größere Neutralität und Expertise bzgl. des Spezialgebietes verfügte.	45
63	1	Betreuung eines ca. 10köpfigen Teams vor Ort beim Kunden unter unklarer/ausstehender Beauftragung und gleichzeitig Urlaub des Vorgesetzten	31
64	1	--	
65	2	Auslieferungstermin der Software war gefährdet	43
66	4	--	
67	2	--	
68	1	--	
69	1	--	
70	1	--	
71	1	--	

Anhang zu Kapitel 13.5

72	4	Jedes Kundengespräch, Präsentation, ... erfordert verantwortungsvolles Handeln. Ich repräsentiere das Unternehmen hin zum Kunden. Aber auch die Koordination und Motivation meiner Kollegen in den Selling-Teams erfordert verantwortungsvolles Handeln von mir.	23
73	1	Vorbereitung einer Präsentation, die über die weitere Budgetfrage für den Kunden entscheidet	14
74	1	Problem: Anbietern für Machbarkeitsstudie Testdaten zur Verfügung stellen, die evtl. nicht die notwendige Qualität haben und Konsistenzprobleme haben könnten? Entscheidung: Habe als Projektleiter mit Team entschieden, es nicht zu tun, um gute Ergebnisse zu erzielen. Beteiligte: Projektteam, Kunde als Auftraggeber	14
75	1	--	
76	1	--	
77	1	--	
78	1	Start-Ups erfordern viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen.	12
79	1	Entscheidung zwischen zwei Produkten. Eines alt und bekannt, das andere neu und relativ unbekannt. Die Aufgabe war nur mit dem neuen Produkt zu 100% abzudecken. - Senior Management, Einkauf, Verkäufer der Anbieter	14
80	1	--	
81	2	Erstellung einer Marktstudie als Festpreisauftrag: Eine knappe Kalkulation des Festpreises erforderte permanentes Abwägen zwischen Leistungsumfang/Qualität und verfügbaren Ressourcen	14
82	2	DATENSCHUTZ	15
83	3	Planung und Umsetzung einer IV-Sicherheitsstrategie, Einbeziehen der Menschen, Umsetzen der Ideen, Verabschieden durch die Führung	22
84	2	--	
85	3	--	
86	2	Verantwortungsvolles Handeln ist immer gefordert	41
87	2	DATENSCHUTZ	43
88	2	Eigene Entscheidung wegen Fehlens kompetenter Ansprechpartner erforderlich. Ohne vollständige Hintergrundinformation mußten Aktivitäten/Planungen durchgeführt werden.	31
89	1	ständig in Akquisitions- und Überzeugungsprozessen	41
90	1	DATENSCHUTZ	43
91	1	Problem: divergierende Interessen der eigenen Firma und des Kunden	22
92	1	--	
93	2	kritische Softwaredefekte in der Produktion - Entwicklungsmannschaft, Management, Kunde	11
94	1	Beratung eines Kunden bei einer Entscheidung, von deren Ausgang Arbeitsplätze betroffen waren. Kunden-PL, unsere Firma, Kunden-GF	12
95	2	--	
96	1	--	
97	2	--	
98	2	Unzufriedenheit des Kunden	21
99	2	Abbruch eines Projektes zum Wohle des Kunden, da Zielerreichung unwahrscheinlich	45

Anhang zu Kapitel 13.5

100	1	Projektauftrag konnte nicht erfüllt werden, da die Voraussetzungen nicht gegeben waren	22
101	2	Vermittlung bei Problemen zwischen verschiedenen Einheiten der Kundenorganisation	22
102	1	--	
103	2	Zielkonflikte zwischen Vorgesetzten des Kunden und eigenen Unternehmenszielen	22
104	2	--	
105	1	Projektleitung für die Einführung einer Softwarelösung. Subunternehmer hat nicht termingerecht geliefert und Software war fehlerhaft. Dem Kunden die Situation schildern, Intervention einleiten und Verhandlungen führen. Alles zum Positiven wenden für Kunden und Subunternehmer.	43
106	2	--	
107	2	Test einer SST wurde als nicht wichtig eingestuft, da Standardschnittstelle. Ziel: Durchführung eines ausführlichen Tests, da ein Großteil der SST erstmalig im Einsatz war. Test zeigte die Fehlerhaftigkeit.	43

LB = Leistungsbereich

1 = Plan, 2 = Build, 3 = Run, 4 = Vertrieb

Anhang zu Kapitel 13.5

Tabelle 2 Freie Antworten aus den Fragebögen zum subjektiven Dienstleisterverständnis und Kodierung

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Problemlösung/Nutzen	Kundenkontakt	Ausübung Tätigkeit	Koordination/Interessenabstimmung	Beratung	Umsetzung Kundenwunsch	Konfliktfälle	Persönliche Beziehung
1	3	Bei der Erarbeitung der Lösung/des Weges für die Fragestellungen/die Ziele des Kunden		x							
2	3	Bei Problemlösungen, Koordination zwischen Kunde und Dienstleister		x			x				
3	3	Kundenanfragen per Telefon oder email, Hotlinetätigkeiten, Besprechungen mit Kunden, Wochenend- oder Feiertagseinsätze, Rufbereitschaften			x	x					
4	3	Bei Telefonkontakt mit Kunden, bei Problemlösung, bei der Durchführung von Changes, bei der Rufbereitschaft, bei Meetings mit dem Kunden		x	x	x					
5	3	Beratung des Kunden, Problemlösung		x				x			
6	3	immer	x								
7	3	immer	x								
8	3	immer	x								
9	3	Bei Lösung von Kundenproblemen		x							
10	3	Neueinrichtung von Jobs, Hilfestellung bei Problemen, Lösung von Problemen		x		x					

LB = Leistungsbereich 1 = Plan, 2 = Build, 3 = Run, 4 = Vertrieb

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
11	3	Arbeitsvorbereitung, Erstellen und Starten von Jobs für Kunden				x					
12	3	Fehler beheben, Kundenwünsche umsetzen, wenn Kunde Dinge abstreitet		x					x	x	
13	3	Wenn Probleme auftreten und beim Kunden kein Ausweg bzw. keiner Verantwortung übernehmen möchte		x						x	
14	3	Immer. Ich bin User Help Desk	x								
15	3	Bei jedem Anruf, Störungsannahme/ Beratung/Technische Hilfestellung per Telefon sind alles Dienstleistungen		x		x		x			
16	3	Wenn der Kunde etwas möchte (eine Leistung verlangt)							x		
17	3	--									
18	3	immer	x								
19	3	--									
20	3	Beratungsgespräche, bei der Suche nach Schuldigen						x		x	
21	3	Problembehebung		x							
22	3	immer	x								
23	3	Man ist immer in diesem Beruf Dienstleister	x								
24	4	Als Salesmanager bin ich den ganzen Tag Dienstleister gegenüber dem Kunden! Ich versuche die Bedürfnisse meines Kunden zu erkennen und ihm Möglichkeiten aufzuzeigen, wo wir ihn unterstützen können.	x			x					

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
25	4	Salesmanager, der die Wünsche des Kunden mit dem Portfolio des Projektbereiches erfüllt							x		
26	4	Jederzeit im Kundenkontakt			x						
27	4	24h, 7 Tage die Woche	x								
28	4	Ich fühle mich IMMER als Dienstleister	x								
29	4	Immer! Vertreter des Kunden im eigenen Hause. Im Innenverhältnis als Rad/ Dienstleister des Systems	x								
30	2	--									
31	2	Vor Ort beim Kunden, im Kundenkontakt, in der Ergebnisverarbeitung			x						
32	2	Gemeinsame Lösungsfindung für anstehende Projekte, Beratung und Unterstützung auch bei administrativen Aufgaben (Lastenheft, Beantragung von Fördermitteln etc.)		x				x			
33	1	Kundenkontakt, Projektabwicklung			x	x					
34	2	a) wenn ich vor Ort beim Kunden bin b) wenn ich im Büro an konkreten Aufgaben für den Kunden arbeite			x	x					
35	4	Ansprechpartner (Kummerkasten)/ Sparringspartner/ Problemlöser/ Ideengeber/ Vertreter der Kundeninteressen in laufenden Projekten		x			x	x			
36	2	Beantwortung von Fragen, Support/ Wartung, Lösungsvorschläge/Konzepterarbeitung		x		x		x			

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
37	1	Beratung und Betreuung des Kunden, Angebotserstellung, vertriebliche Tätigkeiten, Meetings beim Kunden			x	x		x			
38	2	Aufnehmen von Wünschen, Anregungen etc. des Kunden/ Vertreten der Kundeninteressen im Hause, z.B. Ressourcen belegen, um Terminwünsche zu erfüllen					x		x		
39	2	--									
40	1	Leiten von Kundenmeetings, Vorbereitung von Dokumenten, Entscheidungen beim/mit dem Kunden			x	x					
41	1	Wenn Aufgaben dezidiert übertragen werden, wenn Support zum Erfolg führt		x		x					
42	1	Unterstützung des Kunden bei der Durchführung seiner Projekte: PM, QM, Controlling / Organisation von Workshops beim Kunden, Moderation		x	x						
43	1	beim Kundensupport / Terminverhandlungen / Leistungsab- sprachen / Budgetverhandlungen				x					
44	2	Vermittler zwischen Wünschen des Kunden und dem tech- nisch/finanziell Machbaren / technischer Berater / kooperativer Partner, komme mit Kunden zum Projektziel					x	x			

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
45	3	Consultant: Lösungsentwicklung / "How To" Hilfe/ Prozeßent- wicklung / Org-Entwicklung Feuerwehr: Beim Kunden brennt's, Ausweg finden und treiben		x		x		x			
46	3	Schnell und unkonventionell Kundenwünsche erfüllen, proak- tiv Verbesserungen für die Kunden erwirken, Krisensituatio- nen so schnell wie möglich entschärfen		x					x		
47	3	Bei der Lösung von Kundenanfragen/-problemen		x							
48	4	Wenn ich die Kunden beraten, unterstützen kann						x			
49	4	Angebotserstellung, Meeting vorbereiten, durchführen, Prä- sentation erstellen, kurzfristige Maßnahmen umsetzen				x					
50	3	--									
51	1	Probleme erkennen, Konflikte entschärfen, Lösungen aufzei- gen		x						x	
52	1	Coachinggespräche, Moderator, Erstellung von Konzepten, Analysegespräche				x		x			
53	1	Im Prinzip immer - der Kunde kommt mit einer Vorstellung von einem Projekt zu einer Unternehmensberatung - als Berater fungieren wir immer als Dienstleister	x								
54	1	wenn ich dem Kunden helfen kann, seine Probleme zu lösen		x							
55	1	im Fall der Herstellung von Planungs- und Handlungssicher- heit, bei Vorweisen greifbarer Ergebnisse		x							

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
56	1	bei Kundenprojekten gegenüber dem Auftraggeber / als Projektleiter gegenüber den Projektmitarbeitern				x	x				
57	2	immer	x								
58	4	Ich versuche, kosten- und leistungsoptimale Lösungen für unsere Kunden zu erzielen		x							
59	4	nachdem ich zugehört und meine Leistungen formuliert habe				x					
60	1	Wenn ich für den Kunden und mit dem Kunden Probleme löse, wenn ich das Gefühl habe, Mehrwert zu schaffen		x							
61	1	Erwartungen und Anspruch des Kunden übertreffen, gesetzte Ziele rechtzeitig erreichen und erfolgreich erfüllen, als erster Ansprechpartner für alle Belange des Kunden zu gelten, die meinen Tätigkeitsbereich betreffen oder darüber hinaus gehen; Vertrauensverhältnis zum Kunden, persönliche Bindung		x		x			x		x
62	1	Leistung inhaltlicher Mehrwerte und Expertise, Systematische Aufbereitung und Vorgehensweise als Dienstleister, Beratung als katalytische Dienstleistung		x				x			
63	1	immer	x								
64	1	Es ist nach interner und externer Dienstleistung zu unterscheiden. Dienstleistung ist für mich, wenn ich meine Leistung jemand anderem zur Verfügung stelle. Dienstleistung bezieht sich auf ein "immaterielles Gut".				x					

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
65	2	Ansprechpartner für den Kunden, Beratung bei großen Softwareprojekten mit komplexem Umfeld, Unterstützung bei der Anwendung komplexer Systeme, Anpassungen dieser Software an kundenspezifische Randbedingungen, Qualitätssicherung in SW-Projekten				x		x			
66	4	generell bei jedem Kundentermin, Entwickeln von Service Offering Portfolios, interne Meetings zur Vorbereitung			x	x					
67	2	In Beratungsgesprächen, Jour Fixe Gesprächen, Präsentationen				x		x			
68	1	--									
69	1	Weitergabe meiner Arbeitsergebnisse in das Teamergebnis				x					
70	1	--									
71	1	Moderation von Workshops, Analysen (Prozesse, Kosten,...), Change Management				x					
72	4	Vorbereitung von potentiellen Themen, Angebote für den Kunden, welchen Bedarf kann er haben? / Kundengespräche, Konkretisierung des Bedarfs / Arbeit, Koordination mit den internen Selling-Teams, Angebotserarbeitung			x	x					
73	1	Aufbereitung komplexer Sachverhalte, Unterstützung bei der Findung spezifischer Lösungen, Berücksichtigung kunden-spezifischer Situationen in der Arbeit		x		x					

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
74	1	permanent, da alles Handeln (fachlich und methodisch) darauf ausgerichtet ist, die Probleme des Kunden zu lösen bzw. die vom Kunden gestellten Aufgaben erfolgreich zu erledigen und entsprechend zu kommunizieren	x			x					
75	1	Unternehmensberatung zum Einsatz der IT für erste und zweite Führungsebene				x					
76	1	Präsentation von Arbeitsergebnissen, Workshopmoderation				x					
77	1	--									
78	1	Wenn ich Dienstleistungen zur vollsten Zufriedenheit des Kunden ausführe, wenn ich im Dienst des Kunden stehe, wenn ich mit meinen Entscheidungen stets das Wohl des Kunden in den Vordergrund stelle		x			x		x		
79	1	Beratung vor Ort beim Kunden ist per se Dienstleistung				x					
80	1	Projektarbeit für den Kunden				x					
81	2	Berater, Konzipierer, Projektleiter, Planer, Moderator, Organisator und Koordinator				x					
82	2	Beratung des Kunden bei neuen Projektvorhaben, Staffing mit geeigneten Mitarbeitern, Unterstützung der Firmenstrategie des Kunden		x				x			
83	3	Probleme auf Zuruf lösen, Analysieren von Aufgaben, neue Technik vorschlagen		x				x			

[illegible]

Lfd. Nr.	LB	Antworten zur Frage 5	immer	Pro- blem- lösung/ Nutzen	Kunden- kontakt	Ausü- bung Tätig- keit	Koordi- nation/ Interes- senab- stimmung	Bera- tung	Umset- zung Kunden- wunsch	Konflikt- fälle	Persön- liche Bezie- hung
94	1	Beratung ist Dienstleistung				x					
95	2	immer	x								
96	1	Workshop-Moderator, Ist-Soll-Konzepte Meetings				x					
97	2	--									
98	2	Kundenzufriedenheitsbefragung, Mitarbeiterbetreuung, Akqui- segespräch				x					
99	2	Erbringen IT-Beratung, Erstellen von Entscheidungsvorlagen, Durchführen von Schulungen				x					
100	1	Beratung, Hilfestellung im Projekt, Klärung von Vorgehens- weisen		x			x	x			
101	2	immer bei Kundenkontakt			x						
102	1	Beratung, Konzeption, Realisierung				x					
103	2	bei Lieferung von Ergebnisdokumenten, bei Besprechungen, bei Gesprächen			x	x					
104	2	immer - auch die Führungskraft ist Dienstleister	x								
105	1	Ich bin in der Organisations- und Prozeßberatung und IT- Beratung tätig und fühle mich immer als Dienstleister	x			x					
106	2	immer - jede Aufgabe hat einen Auftraggeber	x								
107	2	Beratung des Kunden hinsichtlich verschiedener Hand- lungsalternativen/Vorgehensweisen. Qualitätssicherung z.B. bei Kundendaten. Koordination von Testaktivitäten. Aufnahme von Geschäftsprozessen				x		x			